

СОГЛАСОВАНО

Начальник Департамента
Смоленской области
по образованию и науке
« ____ » _____ 2021 г.
_____ Е.П. Талкина

УТВЕРЖДЕНА

приказом ректора
ГАУ ДПО СОИРО
от 22.01.2021 № 5-осн/д
_____ О.С. Кольцова

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Государственного автономного учреждения
дополнительного профессионального образования
«Смоленский областной институт развития образования»
на 2021–2023 гг.

Программа развития ГАУ ДПО СОИРО разработана творческой группой в составе ректората, руководителей структурных подразделений

Программа развития Государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования «Смоленский областной институт развития образования», 2021. – 110 с.

Программа развития содержит сведения об актуальном состоянии Института. В ней представлен анализ деятельности ГАУ ДПО СОИРО по состоянию на 2020 год, определены цели, задачи и стратегические направления деятельности Института на период с 2021 по 2023 гг., этапы реализации программы.

Программа развития предназначена для планирования работы Института, его отдельных подразделений и структур, совместных проектов с Департаментом Смоленской области по образованию и науке, профессиональными и социальными партнерами.

Внешняя рецензия: **Прикот О.Г.**, профессор департамента государственного администрирования НИУ ВШЭ (Санкт-Петербург), доктор педагогических наук

Программа рассмотрена на заседании Ученого совета

Протокол №1 от 22.01.2021 года.

Экспертное заключение

по программе развития ГАУ ДПО «Смоленский областной институт развития образования» на 2021 – 2023 гг.

Экспертиза проведена с целью определения соответствия содержания и структуры программы развития ГАУ ДПО «Смоленский областной институт развития образования» (далее – СОИРО) перспективным трендам развития образовательных организаций дополнительного профессионального образования, действующих в рамках идеологии проектного управления на региональном уровне, а также актуальным принципам стратегирования саморазвивающихся образовательных организаций.

Эксперт – доктор педагогических наук, профессор Департамента государственного администрирования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Санкт –Петербург) Прикот Олег Георгиевич.

Основание для проведения экспертизы – запрос ректора СОИРО.

В ходе экспертного исследования изучены:

- во – первых, логика построения, структура и содержание программ развития образовательных организаций дополнительного профессионального образования – региональных институтов развития образования, входящих в Национальную ассоциацию организаций ДПО России и признанных Советом ассоциации в наибольшей степени соответствующими современным тенденциям развития системы ДПО РФ;
- во – вторых, комплекс документов, определяющих стратегические приоритеты развития современных образовательных организаций дополнительного образования педагогических работников в ближайшем будущем.

Данный комплекс включает в себя:

- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 2048
- Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года №747 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- Паспорт национального проекта «Образование» (Утвержден президиумом Совета при президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 года, №16);
- Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;
- 283 – ФЗ «О независимой оценке квалификаций» от 03.07.2016;
- «Методические рекомендации по созданию и обеспечению функционирования центров оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов, центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в рамках реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» — Минобрнауки, 03.03.2019);
- Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 N 3273-р (ред. от 07.10.2020) "Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста";
- Приказ Рособнадзора №590, Минпросвещения России №219 от 06.05.2019 «Об утверждении методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся»;
- Постановление Правительства РФ от 7 декабря 2020 г. N 2040 "О проведении эксперимента по внедрению цифровой образовательной среды";

- Паспорта региональных проектов Смоленской области, реализуемых в рамках национального проекта «Образование». -

- в – третьих, проанализировано содержание предыдущей (2018 – 2020) программы развития СОИРО, оценена степень достижения заявленных в ней целей.

Использован также собственный авторский опыт разработки, презентации, сопровождения и оценки результатов процесса реализации программ развития ИРО ряда регионов России, а также проведения стратегических проектных сессий по определению путей реализации федеральных проектов национального проекта «Образование» в ряде регионов Российской Федерации.

На заключительном этапе экспертного исследования проведен сопоставительный анализ основных положений программы развития СОИРО с отобранными в ходе предыдущего этапа образцами программ развития ИРО, входящих в Национальную ассоциацию организаций ДППО и идентификация идей проектного управления, содержащихся в вышеуказанных государственных документах, и положений, представленных в концепции программы развития СОИРО. - Имеются в виду действующие программы развития Санкт – Петербургской академии постдипломного педагогического образования, Института развития образования Республики Татарстан, Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования, Ленинградского областного института развития образования, Института развития образования Калининградской области.

Проведенное экспертное исследование позволяет сделать следующие выводы:

- Программа развития СОИРО на 2021 – 2023 гг. ориентирована на сопровождение реализации региональной составляющей федеральных проектов национального проекта «Образование». Наибольший вклад

реализация программы может внести в процесс достижения целей федеральных проектов «Учитель будущего», «Цифровая образовательная среда», «Современная школа»;

- Программа развития СОИРО по структуре и содержанию соответствует лучшим образцам актуальных программ развития ИРО, представленных в рамках Национальной ассоциации организаций ДППО России;

- Концептуальные положения, содержащиеся в Программе развития СОИРО не противоречат принципиальным идеологическим установкам о реализации проектного управления, представленным в документах федерального уровня;

- Логика и структура Программы целесообразны с точки зрения задач проектного управления, и в этом смысле Программа развития СОИРО может служить методическим пособием при разработке подобных программ.

Данный вывод следует подтвердить следующими положениями:

- 1) Взаимосвязь миссии, целей, задач, основных направлений реализации Программы и проектируемых результатов;
- 2) Верифицируемость результатов с помощью использования стройной и понятной системы показателей, представленных в рамках презентации «ключевых событий» (проектов) по основным направлениям реализации Программы;
- 3) Прозрачный и четкий механизм управления Программой и контроля за достижением программных результатов;
- 4) Соблюдение установленного федеральным Правительством ключевого принципа проектного управления стратегическими программами развития – сочетания «программной» и «процессуальной» частей реализуемых программ.

В экспертируемой Программе «программная часть» (инвариантная, не подлежащая изменению в установленных условиях) представлена «направлениями развития», синтезированными на основе изучения

авторами Программы приоритетов федеральной и региональной образовательной политики, предпочтений муниципалитетов, входящих в состав Смоленской области, образовательных организаций, всех субъектов образовательных отношений. «Процессуальная часть» - совокупность проектов («ключевых событий»), позволяющая предположить вероятную успешность реализации каждого из приоритетных направлений. – То есть, очевидна представленная в Программе актуальная проектная логика – инвариантные цели и вариативные («инициативные») пути их достижения.

Идеология Программы развития СОИРО может быть весьма высоко оценена как образец стратегического документа, выполненного с учетом логики развития саморазвивающейся организации (см., например, приоритетное направление развития 2.2.4, ключевые события Г1 – Г3), которая предполагает конвенционально – паритетные взаимоотношения с внешней средой и надсистемами. Представляется, что подобная логика весьма продуктивна для развития автономной образовательной организации.

Следует также позитивно оценить преобладающую содержательную и стилевую логику экспертируемой программы и, вместе с тем, отметить удачную презентацию того потенциала организационного саморазвития, который демонстрирует СОИРО в своих основных стратегических документах.

Эксперт



О.Г.Прикот,

профессор департамента

государственного администрирования
НИУ ВШЭ (Санкт – Петербург), д.п.н.

Подпись руки 



Ведущий специалист
по кадрам
Т.Е. ТРОФИМОВА

Содержание

Паспорт Программы.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	9
Раздел 1. Проблемно-ориентированный анализ деятельности Института .	11
1.1. Информационная справка	11
1.2. Анализ результатов деятельности Института по направлениям.....	27
1.2.1. Реализация новой многоуровневой модели сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических кадров	27
1.2.2. Проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды, обеспечивающей повышение эффективности деятельности института в целях развития региональной системы образования	29
1.2.3. Позиционирование Института как клиентоориентированной и конкурентоспособной организации с устойчивым позитивным имиджем у заказчиков и потребителей.....	31
1.2.4. Переход к стандартизированной оценке деятельности на основе принципа системы менеджмента качества	33
1.2.5. Обеспечение культуры образовательных инноваций	34
1.2.6. Внедрение качественно новых подходов к реализации функции «регионального оператора», обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ	38
1.2.7. Формирование пространства «профессиональной активности» персонала.....	39
1.2.8. Совершенствование системы аттестации педагогических работников образовательных организаций в регионе	44
1.2.9. Удовлетворенность потребителей качеством предоставляемых работ и услуг	45
1.3. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие Института.....	50
1.4. Общая характеристика нерешенных проблем.....	57
Раздел 2. Стратегические направления развития Института на 2021–2023 годы.....	59

2.1. Концепция развития.....	59
2.2. Стратегические направления развития Института на 2021–2023 гг.....	63
2.2.1. Сопровождение непрерывного профессионального развития педагогических работников	63
2.2.2. Проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды.....	72
2.2.3. Совершенствование механизмов общественно-профессионального участия в развитии региональной системы ДПО.....	81
2.2.4. Кадровое обеспечение деятельности системы ДПО в регионе.....	85
2.3. Концепция управления	97
2.4. Система контроля за реализацией Программы.....	99
Раздел 3. Риски программы.....	101
Раздел 4. Тезаурус	105

Паспорт Программы

Наименование Программы	Программа развития Государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования «Смоленский областной институт развития образования» (далее – Институт) на период с 2021 по 2023 годы (далее – Программа)
Основание и дата принятия решения о разработке Программы	Приказ Государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования «Смоленский областной институт развития образования» № 249-осн/д от 27.11.2020 г. «О разработке проекта Программы развития ГАУ ДПО СОИРО на 2021–2023 гг.»
Авторы и разработчики Программы	Программа разработана творческой группой в составе ректората, руководителей структурных подразделений. Ответственные разработчики Программы: Кольцова О.С. – ректор ГАУ ДПО СОИРО, к.п.н.; Боброва Е.А. – начальник научно-исследовательского центра ГАУ ДПО СОИРО, к.п.н.
Нормативные основы разработки Программы	<ol style="list-style-type: none">1. Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020 годы (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497.2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 года № 2620-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки».4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 мая 2013 года № 792-р).5. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16)).6. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».7. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 июня 2013 года № 462 «Об утвер-

	<p>ждении порядка проведения самообследования образовательной организацией».</p> <p>8. Постановление Администрации Смоленской области от 24.04.2013 г. № 589 р/адм <Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы Смоленской области, направленные на повышение эффективности образования и науки»>.</p>
Миссия Института	<p>Институт – многомерное пространство возможностей для профессионального развития педагогических работников, удовлетворения их разнообразных интересов, потребностей и запросов, устранения профессиональных дефицитов в профессиональной деятельности как условия ликвидации зон низкого качества образования и развития кадрового потенциала региональной системы образования.</p>
Цель и задачи Программы	<p>Цель программы: обеспечить позитивную динамику устойчивого развития Института через диверсификацию его деятельности в контексте федеральных проектов национального проекта «Образование» (в контексте концепции развития ДППО).</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – изменение структуры и расширение сферы деятельности Института за счет участия в реализации федеральных проектов национального проекта «Образование»; – апробация и внедрение эффективных механизмов развития ДППО; – внедрение в регионе единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров; – реализация концептуальных основ кадровой политики в системе ДППО; – развитие ЦОС ДППО, обеспечивающей информационную поддержку образовательной деятельности, мониторинга и управления системой ДППО; – активное развитие проектной деятельности, направленной на получение дополнительного финансирования за счет средств грантовой поддержки.
Приоритетные направления Программы	<ul style="list-style-type: none"> – сопровождение непрерывного профессионального развития педагогических работников; – проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды; – совершенствование механизмов общественно-профессионального участия в развитии региональной системы ДППО;

	– кадровое обеспечение деятельности системы ДППО в регионе.
Сроки и этапы реализации Программы	<p>Сроки реализации Программы: январь 2021 года – декабрь 2023 года.</p> <p>I этап – конструирующий (1 полугодие 2021 года): будет проведена работа по моделированию нового качественного состояния Института, сформированы проектные группы по реализации ведущих направлений развития и детализирована деятельность по реализации проектов.</p> <p>II этап – основной (2 полугодие 2021 года – 1 полугодие 2023 года): будет осуществлен переход ГАУ ДПО СОИРО в новое качественное состояние, что предполагает создание новых организационно-технологических условий функционирования организации, обеспечение необходимых ресурсов, системную работу по реализации проектных направлений развития, отслеживание, корректировку и обобщение результатов нововведений, оформление промежуточных результатов развития.</p> <p>III этап – обобщающий (2 полугодие 2023 года): будет проведен анализ достигнутых результатов и определены перспективы дальнейшего развития Института, будут обобщены и подготовлены к тиражированию результаты деятельности позитивных практик и проектов.</p>
Ожидаемые результаты	<ul style="list-style-type: none"> – новая организационная структура Института и оптимизированная модель управления, соответствующие задачам реализации федеральных проектов национального проекта «Образование»; – новая модель сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических кадров в контексте единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогов; – высокотехнологичная многокомпонентная цифровая образовательная среда, обеспечивающая доступность ресурсов и повышение эффективности деятельности Института; – обновленная кадровая политика Института, включающая персонифицированную систему развития персонала; – качественно новый статус Института как регионального оператора, обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ, направленных на реализацию национальных образовательных инициатив в рамках национального проекта «Образование».
Системные эффекты реализации	« Системный эффект »: сохранение государственной и общественной оценки Института как непрерывно развива-

Программы	ющегося учреждения дополнительного профессионального образования с эффективным менеджментом, устойчивыми позициями координатора опережающего развития региональной системы образования в рамках национальных образовательных инициатив, предоставляющего конкурентоспособные образовательные услуги и работы.
Исполнители Программы	Ректорат, подразделения Института, сотрудники Института
Источники финансирования Программы	Финансирование Программы будет осуществляться из следующих источников: – финансирование в рамках Государственного задания; – финансирование в рамках целевых программ и проектов; – финансирование в рамках средств от приносящей доход деятельности.
Система контроля за исполнением Программы	– включение мероприятий Программы на период до 2023 года в календарные планы работы Института; – обсуждение результатов реализации Программы (в соответствии с ее этапами) на заседаниях Ученого совета (по итогам полугодия и года); – проведение собеседования ректором Института с исполнителями мероприятий Программы (один раз в полугодие); – формирование рейтинга кафедр и других структурных подразделений на основании достижений по реализации Программы.

ВВЕДЕНИЕ

Программа развития ГАУ ДПО СОИРО определяет и описывает концепцию, стратегию и основные направления развития Института на 2021–2023 годы.

Программа предназначена для регламентации и обеспечения перевода Института в качественно новое состояние, способствующее становлению ГАУ ДПО СОИРО как организации, поддерживающей опережающее развитие региональной системы образования.

Основное назначение Программы заключается в определении ключевых задач и стратегических направлений развития ИРО, ключевых позиций, на основании которых будут определены изменения в нормативно-правовой, финансовой, организационной, технологической деятельности Института.

Стратегические направления развития и мероприятия Программы не предполагают мгновенного единовременного изменения всей деятельности ГАУ ДПО СОИРО. Программа развития предусматривает постепенные системные преобразования в деятельности Института для достижения поставленной цели.

В предлагаемых материалах обозначены принципиально важные содержательные элементы развития организации:

- миссия Института, его «сверхзадача»;
- видение и обоснование необходимых изменений;
- представление механизмов изменений для достижения поставленной цели.

Структура программы развития предусматривает сочетание «идеологических» и содержательных изменений, а также организационно-управленческих действий, направленных на внутренние преобразования Института, которые будут способствовать развитию региональной системы образования за счет ресурсов, находящихся в ведении ГАУ ДПО СОИРО.

Программа развития ГАУ ДПО СОИРО является открытым документом, что позволяет обеспечить гибкость планирования и управления изменениями.

При создании Программы развития авторский коллектив использовал идеи и разработки, изложенные в работах Н.Г. Алексева, И. Ансоффа, С.Н. Виноградова, И.В. Гришиной, Ю.В. Громыко, М. Имаи, Г. Новиковой, С.В. Попова, М.М. Поташника, А.И. Пригожина, О.Г. Прикота,

В.И. Слободчикова, А.А. Фридмана; стратегические направления развития национального проекта «Образование», а также опыт деятельности ГАУ ДПО Липецкой области «Институт развития образования», КОГОАУ ДПО «Институт развития образования Кировской области», ГАУ ДПО «Приморский краевой институт развития образования», ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», ГОАУ Ярославской области «Институт развития образования».

Раздел 1. Проблемно-ориентированный анализ деятельности Института

1.1. Информационная справка

Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Смоленский областной институт развития образования» (далее – ГАУ ДПО СОИРО, Институт, Учреждение) является автономной некоммерческой унитарной организацией, по типу – организация дополнительного профессионального образования.

Собственником имущества Учреждения и его Учредителем является субъект Российской Федерации – Смоленская область.

Органами, осуществляющими функции и полномочия учредителя Учреждения, являются Администрация Смоленской области и Департамент Смоленской области по образованию и науке.

Предметом деятельности Учреждения является выполнение работ и оказание услуг в сфере образования на территории Смоленской области.

Целями деятельности Учреждения являются:

- образовательная деятельность по дополнительным профессиональным программам – программам повышения квалификации и программам профессиональной переподготовки;
- анализ, прогнозирование и информационно-методическое обеспечение развития образования на территории Смоленской области;
- удовлетворение потребностей специалистов и руководителей в получении знаний о новейших достижениях в соответствующих отраслях науки и техники, передовом отечественном и зарубежном опыте;
- организация дополнительного образования детей и взрослых, профессионального обучения;
- организация и проведение научных прикладных исследований в сфере образования, консультационной деятельности;
- научно-методическое сопровождение федеральных и региональных целевых программ, проектов;
- изучение, обобщение и диссеминация инновационного опыта управленческой и педагогической деятельности;
- экспертиза программ, проектов, рекомендаций, других документов.

Для достижения уставных целей Институт выполняет следующие работы (оказывает услуги), относящиеся к его **основной деятельности**:

- реализация дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

- научно-методическое обеспечение;
- организация и проведение олимпиад, конкурсов, мероприятий, направленных на выявление и развитие у обучающихся интеллектуальных и творческих способностей, способностей к занятиям физической культурой и спортом, интереса к научной (научно-исследовательской) деятельности, творческой деятельности, физкультурно-спортивной деятельности.

Также ГАУ ДПО СОИРО осуществляет иные виды деятельности.

На рис. 1 представлена действующая структура Института.

СОГЛАСОВАНО
И.о. начальника Департамента
Смоленской области
по образованию и науке
Е.П. Тацкина
« 20 » _____ 20__ год

УТВЕРЖДЕНА
Приказом Учреждения
№ 59-оо/14
от « 14 » марта 2020 год
Ректор ГАУ ДПО СОИРО
О.С. Кольцова

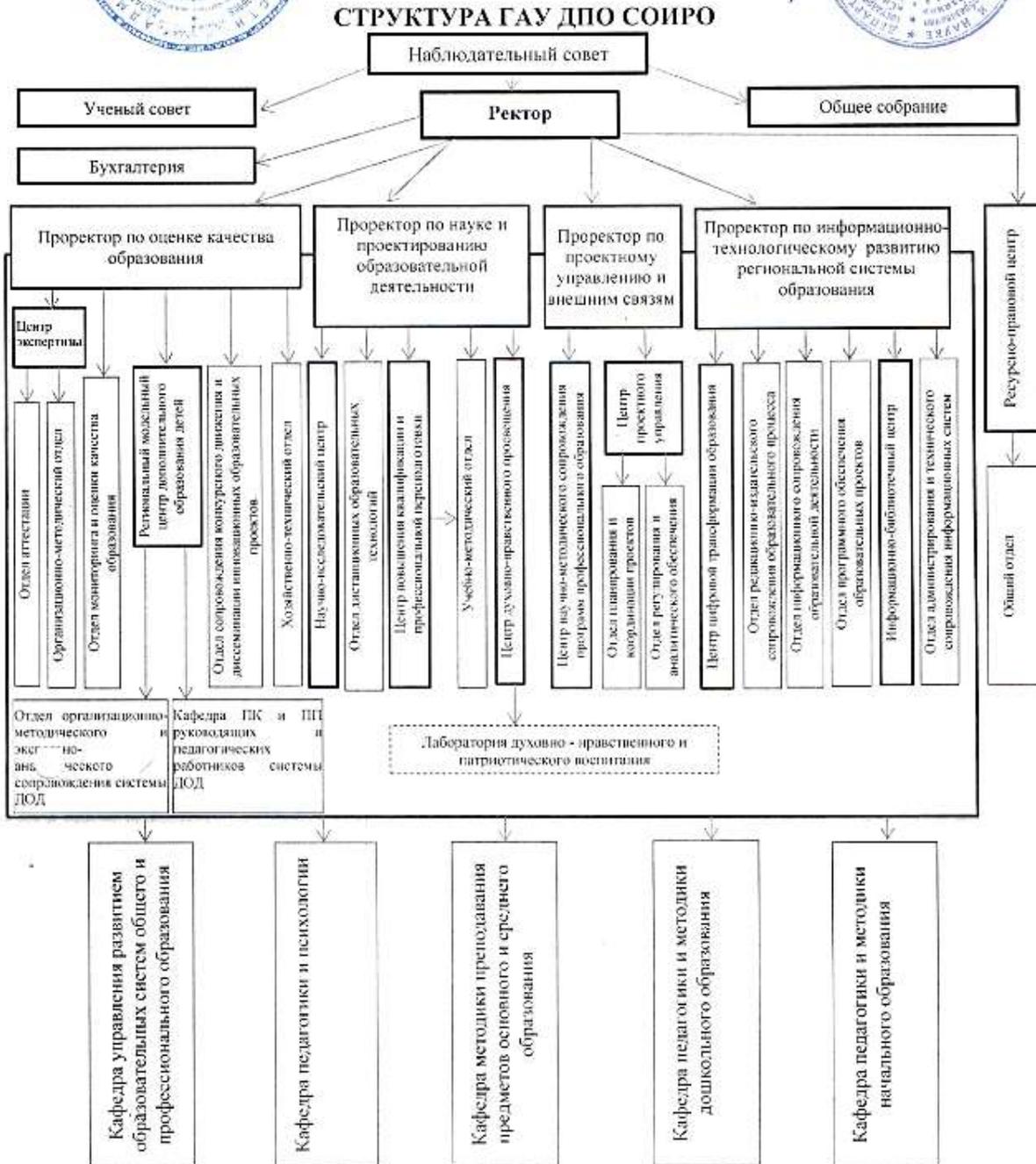


Рис. 1. Структура ГАУ ДПО СОИРО

Институт выполняет государственное задание в соответствии с основными видами деятельности. Информация о выполнении государственного задания представлена в соответствующей таблице (таблица 1).

**Информация о выполнении ГАУ ДПО СОИРО
государственного задания за 2018–2020 годы**

Наименование государственной услуги / государственной работы	Показатель объема услуг / работ		Значение показателя		
	наименование	ед. измерения	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Государственные услуги					
Реализация дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки	Количество человеко-часов	Человеко-час	60906	53600	53600
Реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации (очная)			89210	20236	9896
Реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации (очная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)			351642	293744	95244
Реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации (заочная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)			5200	720	209560
Государственные работы					
Научно-методическое обеспечение	Количество мероприятий	шт.	70	60	60
Организация и проведение олимпиад, конкурсов, мероприятий, направленных на выявление и развитие у обучающихся интеллектуальных и творческих способностей, способностей к занятиям физической культурой и спортом, интереса к научной (научно-исследовательской) деятельности, творческой деятельности, физкультурно-спортивной деятельности	Количество мероприятий	шт.	7	13	13

Наименование государственной услуги / государственной работы	Показатель объема услуг / работ		Значение показателя		
	наименование	ед. измерения	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Оценка качества образования	Количество мероприятий	шт.	5	20	20
Методическое обеспечение образовательной деятельности	Количество мероприятий	шт.	15	31	32
Информационно-технологическое обеспечение образовательной деятельности	Количество мероприятий	шт.	3	13	14
Организация проведения общественно-значимых мероприятий в сфере образования, науки и молодежной политики	Количество мероприятий	шт.	4	19	19

Институт в своем развитии (образован в октябре 1929 года) прошел путь от учреждения исключительно методической направленности до образовательного учреждения, осуществляющего научно-методическое, организационно-методическое и кадровое обеспечение реализации на территории области направлений государственной политики в сфере образования в соответствии с социальным заказом и потребностями развития региональной системы образования.

Для качественного выполнения государственного задания в полном объеме и в соответствии с Программой развития на 2018–2020 гг. **приоритетными направлениями деятельности** Института являлись:

- реализация новой многоуровневой модели сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических кадров (профессионально-общественная поддержка педагога);
- проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды, обеспечивающей повышение эффективности деятельности Института в целях развития региональной системы образования;
- позиционирование Института как клиентоориентированной и конкурентоспособной организации с устойчивым позитивным имиджем у заказчиков и потребителей;
- переход к стандартизированной оценке деятельности на основе принципа системы менеджмента качества;
- обеспечение культуры образовательных инноваций;
- внедрение качественно новых подходов для реализации функции

«регионального оператора», обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ;

– формирование пространства «профессиональной активности» сотрудников.

Обозначенные направления деятельности Института представляют собой комплекс мер, обеспечивающих развитие региональной системы образования и удовлетворение потребностей государства, общества, личности.

Реализация новой многоуровневой модели сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических кадров:

– определить актуальное состояние профессионального педагогического сообщества Смоленской области;

– разработать и внедрить новые механизмы взаимодействия субъектов образовательной деятельности в предкурсовой, курсовой, послекурсовой периоды;

– ввести в режим штатного функционирования внутриинститутскую систему оценки качества образовательной деятельности;

– системно изменить роль стажировок на базе образовательных организаций региона;

– расширить межкафедральную интеграцию по актуальным проблемам образования;

– разработать индивидуальные образовательные маршруты для самоактуализации и индивидуализации ПК;

– внедрить прикладные исследования в ДПП ПК и ПП;

– внедрить модель профессионально-общественного участия в сопровождении непрерывного профессионального развития педагогических кадров.

Проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды, обеспечивающей повышение эффективности деятельности Института в целях развития региональной системы образования:

– разработка концептуального решения и структуры интернет-ресурса «67Регион»;

– разработка необходимых программных сервисов;

– перенос программно-информационного сервиса, обеспечивающего повышение квалификации и переподготовку работников образования Смоленской области на новую программную платформу;

- рабочее тестирование программы;
- мероприятия по полноценному внедрению программы в практику деятельности ГАУ ДПО СОИРО;
- разработка концептуального решения и структуры интернет-сайта «Региональное учебно-методическое объединение»;
- информационное наполнение сайта «Региональное учебно-методическое объединение»;
- замена имеющегося раздела на официальном сайте на созданный ресурс;
- аккумуляция в рамках единой программной платформы ресурсов дистанционного обучения образовательных организаций Смоленской области;
- информационное сопровождение интернет-ресурса библиотеки-медиатеки;
- формирование тематических каталогов;
- подписка на электронные информационно-справочные ресурсы;
- обновление материально-технического оснащения компьютерной базы библиотеки-медиатеки;
- обеспечение наличия точки Wi-Fi-доступа к ресурсам ГАУ ДПО СОИРО в учебном корпусе № 1 (Октябрьской рев, д. 20а);
- обновление серверного оборудования ГАУ ДПО СОИРО и мероприятия по размещению программно-информационных ресурсов ГАУ ДПО СОИРО на новом оборудовании;
- перенос интернет-сайта «Региональный банк педагогического опыта» на программную платформу, с учетом новых требований к экспертизе материалов, представляемых для размещения в банке;
- создание на интернет-ресурсе информационного взаимодействия ГАУ ДПО СОИРО и органов управления образованием муниципалитетов;
- создание, информационное наполнение и администрирование интернет-сайта «Доступное образование»;
- создание и внедрение ИС «Документооборот ГАУ ДПО СОИРО»;
- формирование электронной сетевой интранет-библиотеки ГАУ ДПО СОИРО.

Позиционирование Института как клиентоориентированной и конкурентоспособной организации, с устойчивым позитивным имиджем у заказчиков и потребителей:

- обзор рынка предлагаемых услуг ИРО иных регионов;

- сбор предложений структурных подразделений по формированию пакета услуг;
- анализ полученной информации;
- создание рекламной страницы сайта, отражающей предлагаемые продукты;
- упорядочение документооборота при реализации приносящей доход деятельности;
- разработка форм и образцов оформления документов для сокращения времени на подготовительные, организационные моменты и повышения эффективности работы структурных подразделений при реализации приносящей доход деятельности;
- вовлечение сотрудников различных подразделений в проведение мероприятий в рамках приносящей доход деятельности;
- разработка программ ПК различной продолжительности и различных форм;
- разработка слайд-лекций и видеолекций для наиболее многочисленных категорий;
- запись видеороликов по наиболее актуальным проблемам образования;
- организация веб-консультирования руководителей ОО;
- разработка комплексной системы ценообразования, скидок, накопительных бонусов;
- формирование банка «бонусных» продуктов;
- разработка «представительского пакета» для социальных партнеров;
- заключение новых договоров и продолжение прежних договорных отношений;
- разработка реестра возможных совместных мероприятий для развития механизмов сотрудничества.

Переход к стандартизированной оценке деятельности на основе принципа системы менеджмента качества:

- внутренний аудит деятельности Института.

Обеспечение культуры образовательных инноваций:

- обеспечить системное функционирование процессов разработки, выбора и оценки педагогических новшеств;
- создать «информационно насыщенную» среду разработки педагогических новшеств;

- разработать новые механизмы взаимодействия участников исследовательской деятельности в процессе создания, выбора и оценки педагогических новшеств;
- создать систему «опережающего предложения» инновационных образовательных продуктов образовательным организациям;
- обеспечить выпуск собственного научно-методического журнала;
- создать депозитарий инновационных образовательных продуктов;
- разработать и реализовать программу развития инновационного потенциала;
- обеспечить функционирование механизма экспертно-аналитического сопровождения процессов реализации новшеств;
- обеспечить функционирование конкурсного механизма поддержки реализации новшеств.

Внедрение качественно новых подходов к реализации функции «регионального оператора», обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ:

- внедрение технологии SMART в реализацию региональных проектов и программ;
- сопровождение региональных проектов и программ;
- определение результативности сопровождения региональных проектов и программ.

Формирование пространства «профессиональной активности» персонала:

- создать и внедрить систему внутренней оценки и аттестации сотрудников;
- обеспечить проведение конкурсов на участие в стажировках и профессиональном обмене с другими ИРО;
- обеспечить устойчивое функционирование единой корпоративной информационной среды «управления профессиональными знаниями» в штатном режиме;
- обеспечить функционирование публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников на постоянной основе;
- расширить возможные форматы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников;
- создать базу данных профессиональных (образовательных) ресурсов сотрудников в системе дополнительного профессионального образования;

- обеспечить штатную работу по проектированию, защите и реализации персонифицированных программ профессионального развития сотрудников;
- обеспечить функционирование и развитие ранжированной системы материального и нематериального поощрения (бонусы, награды, премии и т.п.);
- внедрить профессиональное портфолио сотрудника Института на постоянной основе;
- разработать и реализовать систему мероприятий по обучению кадрового резерва;
- разработать и внедрить политику привлечения «стажеров» из числа обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры ФГБОУ ВО «Смоленский государственный университет» для реализации оперативных задач Института.

Более подробную информацию о деятельности Института вы найдете на сайте: www.dpo-smolensk.ru.

УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТИТУТА

Кадровое обеспечение функционирования и развития Института

Коллектив сотрудников Института насчитывает 114 человек.

Структура персонала представлена следующим образом:

Таблица 2

Наименование	Количество ставок
Административно-управленческий персонал	28
Учебно-вспомогательный персонал	45
Профессорско-преподавательский состав	43
Технический персонал	22

Диаграмма 1



Данные о возрасте сотрудников представлены на диаграммах 2 и 3.

Диаграмма 2

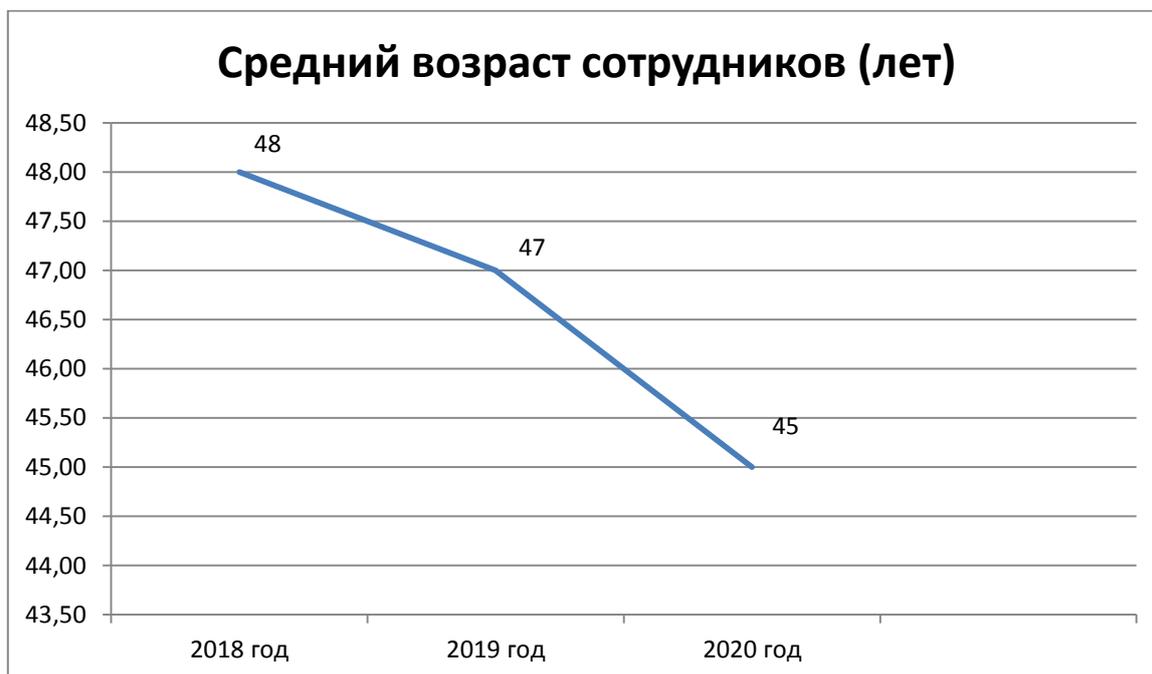


Диаграмма 3

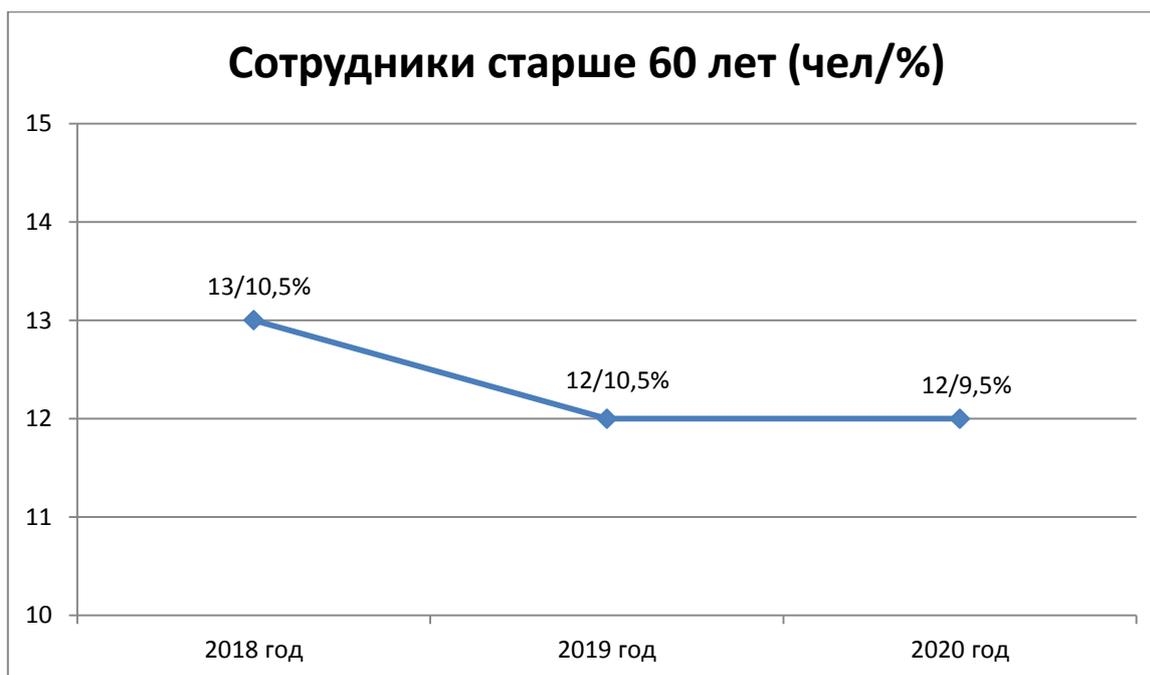


Таблица 3

**Сведения о награжденных государственными
и ведомственными наградами**

Наименование	Количество
Имеют звание «Заслуженный учитель РФ»	4
Имеют знак «Почетный работник среднего профессионального образования», «Почетный работник общего образования»	5
Награждены почетной грамотой Министерства образования	22
Имеют знак «Отличник народного просвещения»	4

Материально-техническая база Института достаточна для ведения успешной образовательной деятельности по программам, указанным в лицензии, и выполнения государственной работы, определенной в государственном задании.

В настоящее время в оперативном управлении Института находятся 2 здания, расположенные по адресам:

Смоленск, ул. Октябрьской революции, д. 20а, – здание трехэтажное. Общая площадь – 1712,8 кв.м.

Смоленск, ул. Киевский переулок, д. 16. Общая площадь – 2403,7 кв.м.

Для обеспечения учебного процесса Институт располагает следующими помещениями:

Таблица 4

Наименование		Площадь, м ²
Здание, расположенное по адресу: ул. Октябрьской революции, д. 20а (оперативное управление)	лекционные и учебные аудитории	216,0
	библиотека и читальный зал	90,6
	актовый зал	116,5
	конференц-зал	44,1
	зал видеоконференсвязи	67,6
	помещения для сотрудников	421,1
	иные помещения	199,1
Здание, расположенное по адресу: пер. Киевский, д. 16 (оперативное управление)	лекционные и учебные аудитории	643,9
	коворкинг	74,3
	помещения для сотрудников	363,2
	иные помещения	114,6
помещение в здании МБОУ «СОШ № 8», расположенном по адресу: Микрорайон-1, д. 7а, г. Сафоново Смоленской области (безвозмездное пользование)		55,5
помещения в здании МБОУ «СОШ № 7», расположенные по адресу: пр. Metallургов, д. 25, г. Ярцево Смоленской области (безвозмездное пользование)		227,0
помещение в здании МБОУ «СОШ № 10», расположенном по адресу: 16 микрорайон, д. 26, г. Рославль Смоленской области (безвозмездное пользование)		69,3
помещения в здании МБОУ ДОД Дорогобужский дом детского творчества, расположенном по адресу: ул. Пугенкова, д. 1, г. Дорогобуж Смоленской области (безвозмездное пользование)		65,7
Общая площадь		2885,5

Таблица 5

Сведения об оснащении ГАУ ДПО СОИРО техническими средствами

Показатель	Год					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Общее количество компьютеров	153	157	161	167	167	213
Число компьютеров, используемых в учебном процессе	66	66	66	66	66	89
Число локальных сетей	2	2	2	2	2	2
Количество точек доступа в сеть Интернет	137	140	144	144	144	202
Количество компьютерных классов	4	2	2	2	2	4
Число кабинетов, оборудованных стационарными мультимедийными проекторами	4	4	4	4	4	6
Переносные мультимедийные комплексы	23	23	23	23	23	25

В таблице 6 представлены данные об оснащении библиотечного фонда Института.

Таблица 6

Сведения о библиотечном фонде

Общий библиотечный фонд	Фонд учебной литературы	Фонд периодических изданий (наименования)	Художественная литература	Издания на электронных носителях	Методическая литература
2017 г.					
231804	38728	289	16152	2768	157306
2018 г.					
215142	38827	275	16152	2823	157340
2019 г.					
216143	39711	279	16152	2872	157408
2020 г.					
216198	39711	110	16152	2927	157408

Таблица 7

Общая характеристика программно-методического обеспечения Института

№ п/п	Показатель	2018 год	2019 год	2020 год
1.	Образовательные программы профессиональной переподготовки	8	13	13
2.	Образовательные программы повышения квалификации	217	225	304
3.	Образовательные модули курсов повышения квалификации	370	401	602
4.	Образовательные программы стажировочных площадок	20	24	26
5.	Учебные и учебно-тематические планы курсов	116	212	144
6.	Учебные и учебно-тематические планы семинаров	372	202	160
7.	Методические разработки для слушателей	19	20	26
8.	Методические разработки для контроля знаний слушателей	22	20	34
9.	Консультации	14	55	48

Институт является региональным оператором, координатором мероприятий, проектов по актуальным направлениям развития системы образования. Данные о сопровождаемых мероприятиях и проектах представлены в таблице 8.

**Региональные мероприятия и проекты,
сопровождаемые ГАУ ДПО СОИРО в 2018–2020 годах**

№ п/п	Наименование проекта	Год реализации		
		2018	2019	2020
1.	Координатор РУМО			
2.	Оператор АИС «Образование»			
3.	Ответственный за реализацию проекта «Ступени к олимпу»			
4.	Оператор реализации Концепции развития школьных информационно-библиотечных центров в Смоленской области			
5.	Оператор областного Экспертного совета			
6.	Региональный оператор сопровождения деятельности общеобразовательных учреждений по реализации проекта по духовно-нравственному воспитанию			
7.	Ответственный за координацию и организационное сопровождение деятельности учреждений по реализации региональной программы и плана мероприятий региональной программы по здоровому образу жизни, культуре питания, продвижению семейных ценностей «Здоровое поколение Смоленщины»			
8.	Ответственный за координацию и организационное сопровождение реализации плана мероприятий по сопровождению школ со стабильно низкими результатами обучения и школ			
9.	Оператор внедрения на территории Смоленской области проекта «Яндекс.Учебник»			
10.	Региональный оператор регистрации заявлений и пакетов документов отбора «Земский учитель»			
11.	Ответственный оператор регионального этапа Всероссийского конкурса «Школа – территория здоровья»			
12.	Ответственный оператор регионального этапа Всероссийского конкурса «Лучшая инклюзивная школа России»			
13.	Региональный координатор конкурса на присуждение премий лучшим учителям			
14.	Ответственный оператор регионального этапа Всероссийского конкурса профессионального мастерства «Учитель-дефектолог России»			
15.	Региональный оператор регионального этапа Всероссийского конкурса сочинений			
16.	Региональный оператор участия ОО в общероссийской оценке качества подготовки обучающихся по модели PISA			
17.	Региональный оператор мониторинга качества повышения квалификации и профессионального роста педагогов Смоленской области			

№ п/п	Наименование проекта	Год реализации		
		2018	2019	2020
18.	Оператор мониторинга реализации предметной области ОДНКНР в ОО Смоленской области			
19.	Региональный оператор мониторинга эффективности руководителей ОО			
20.	Региональный оператор апробации учебного модуля «Информатика» для 7 класса сервиса «Яндекс.Учебник» в ОО Смоленской области			
21.	Региональный оператор ВПР			
22.	Оператор регионального этапа Всероссийского конкурса «Лучшая инклюзивная школа»			
23.	Оператор регионального этапа Всероссийского конкурса профессионального мастерства «Педагог-психолог России»			
24.	Организатор проверки ВПР с контролем объективности результатов			
25.	Ответственный за разработку заданий и критериев оценки работ участников муниципального этапа все-российской олимпиады школьников			
26.	Оператор организационно-методического сопровождения подготовки к проведению ГИА-9 и ГИА-11			
27.	Оператор мониторинга качества дошкольного образования			
28.	Региональный оператор национальных исследований качества образования НИКО			
29.	Организатор XX областной научно-практической конференции студентов и обучающихся «Шаг в науку»			
30.	Организация сопровождения школ с низкими результатами обучения			
31.	Организатор областного фестиваля православной культуры «Отечество мое православное»			
32.	Организатор регионального этапа конкурсов «Учитель года», «Воспитатель года»			
33.	Оператор мониторинга реализации предметной области ОРКСЭ			
34.	Оператор региональных оценочных процедур на территории Смоленской области			
35.	Организатор регионального этапа Всероссийского конкурса сочинений «Без срока давности»			

1.2. Анализ результатов деятельности Института по направлениям

В Институте успешно реализуются стратегические направления деятельности, заложенные в Программе развития на 2018–2020 годы:

1. Реализация новой многоуровневой модели сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических кадров (профессионально-общественная поддержка педагога).
2. Проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды, обеспечивающей повышение эффективности деятельности Института в целях развития региональной системы образования.
3. Позиционирование Института как клиентоориентированной и конкурентоспособной организации с устойчивым позитивным имиджем у заказчиков и потребителей.
4. Переход к стандартизированной оценке деятельности на основе принципа системы менеджмента качества.
5. Обеспечение культуры образовательных инноваций.
6. Внедрение качественно новых подходов для реализации функции «регионального оператора», обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ.
7. Формирование пространства «профессиональной активности» персонала.

1.2.1. Реализация новой многоуровневой модели сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических кадров

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
Реализация новой многоуровневой модели сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических кадров						
1.	Разработка и внедрение корпоративной системы менеджмента	Разработка новых механизмов взаимодействия Внедрение и апробация новых механизмов взаимодействия	Разработаны и внедрены новые механизмы взаимодействия субъектов образовательной деятельности в предкурсовой, курсовой, послекурсовой периоды. Увеличение:			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
	чества образовательных и иных услуг	Реализация эффективных механизмов в штатном режиме	<ul style="list-style-type: none"> доли ДПП ПК и ПП, учитывающих потребности и профессиональные затруднения специфических групп педагогических работников; доли ДПП ПК и ПП, успешно прошедших профессионально-общественную экспертизу; доли педагогических работников, у которых наблюдается повышение уровня сформированности профессиональной компетентности по результатам освоения содержания ДПП ПК и ПП; доли педагогических работников, у которых наблюдается удовлетворенность образовательными услугами 			
2.	Кардинальное обновление содержания и форм повышения квалификации педагогических и руководящих работников в контексте требований профессиональных стандартов, ФГОС	Обновление содержания и форм реализации ДПП ПК и ПП на основе результатов мониторингов профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников, государственных требований, заказа работодателей и т.д.	Обновлено содержание и формы реализации ДПП ПК и ПП на основе результатов мониторингов профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников, государственных требований, заказа работодателей и т.д. Увеличение доли ДПП ПК и ПП, спроектированных на основе результатов мониторингов профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников, государственных требований, заказа работодателей и т.д.			
		Обновление форм формы ПК и ПП	Обновлены формы ПК и ПП. Увеличение доли ДПП ПК и ПП реализуемых в обновлённой форме.			
		Обновление программно-методического обеспечения ПК и ПП	Обновлено программно-методическое обеспечение ПК и ПП. Увеличение доли ДПП ПК и ПП, включающих УМК.			
		Расширение межкафедральной интеграции по актуальным проблемам образования	Расширена межкафедральная интеграции по актуальным проблемам образования. Увеличение доли межкафедральных мероприятий.			
		Разработка индивидуальных образовательных маршрутов для самоактуализации и индивидуализации ПК	Разработаны индивидуальные образовательные маршруты для самоактуализации и индивидуализации ПК. Увеличение доли ДПП ПК и ПП, включающих индивидуальные образовательные маршруты.			
		Внедрение прикладных исследований в ДПП ПК и ПП	—			
3	Профессионально-общественное участие в сопровождении непрерывного	Разработка и апробация модели профессионально-общественного участия в сопровождении непрерывного профессионального развития	Разработана и апробирована модель профессионально-общественного участия в сопровождении непрерывного профессионального развития педагогических кадров.			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
	профессионального развития педагогических кадров	педагогических кадров (далее – модель)				
		Внедрение модели	Внедрена модель. Увеличение: <ul style="list-style-type: none"> • доли коллективных образовательных продуктов, прошедших профессионально-общественную экспертизу; • доли рабочих групп и иных профессионально-общественных сообществ, в составе представителей профессионально-общественного сообщества. 			

1.2.2. Проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды, обеспечивающей повышение эффективности деятельности института в целях развития региональной системы образования

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
Проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды, обеспечивающей повышение эффективности деятельности института в целях развития региональной системы образования						
1.	Проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды	Разработка интернет-ресурса «67Регион. Повышение квалификации и переподготовка»	Обеспечение программно-информационного сопровождения деятельности в области повышения квалификации и переподготовки работников образования			
		Разработка в рамках официального сайта ГАУ ДПО СОИРО интернет-сайта «Региональное учебно-методическое объединение»	Существенное расширение возможностей информационного сопровождения деятельности РУМО. Улучшение эргономических характеристик и возможностей программного сервиса			
		Расширение функциональных характеристик системы дистанционного обучения СОИРО за счет размещения ресурсов образовательных организа-	Развитие системы дистанционного обучения ГАУ ДПО СОИРО за счет предоставления учреждениям образова-			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
		ций и расширения спектра информационно-образовательных услуг	ния Смоленской области, возможности формирования на аппаратных мощностях ГАУ ДПО СОИРО собственных ресурсов ДО			
2.	Расширение спектра электронных услуг библиотеки-медиатеки ГАУ ДПО СОИРО	Информационное сопровождение интернет-ресурса библиотеки-медиатеки	Позиционирование библиотеки-медиатеки ГАУ ДПО СОИРО как неотъемлемой части системы повышения квалификации и переподготовки работников образования Смоленской области			
		Формирование тематических каталогов				
		Подписка на электронные информационно-справочные ресурсы				
3.	Модернизация материально-технической базы. Повышение качества условий образовательного процесса и информационно-технологического сопровождения деятельности	Обновление материально-технического оснащения компьютерной базы библиотеки-медиатеки	Создание работникам образования полноценных материально-технических условий для повышения ими квалификации и (или) переподготовки в курсовой период, во время участия в региональных, межрегиональных, международных мероприятиях, реализации информационных потребностей, формирования персональных ИКТ-компетенций			
		Материально-техническое оснащение учебных аудиторий в учебном корпусе № 2				
		Замена компьютерного оборудования в компьютерном классе в учебном корпусе № 2				
		Обеспечение наличия точки WiFi-доступа к ресурсам ГАУ ДПО СОИРО в учебном корпусе № 1				
		Обновление серверного оборудования СОИРО				
4.	Развитие системы информационно-технологической поддержки научно-инновационной деятельности педагогов и административных работников образовательных организаций Смоленской области	Перенос интернет-сайта «Региональный банк педагогического опыта» на программную платформу	Развитие системы информационно-технологической поддержки научно-инновационной деятельности педагогов и административных работников образовательных организаций Смоленской области			
		Создание на Интернет-ресурсе информационного взаимодействия ГАУ ДПО СОИРО и органов управления образованием муниципалитетов				
5.	Разработка и развитие электронных информационно-образовательных сред или про-	Создание, информационное наполнение и администрирование интернет-сайта «Доступное образование»	Развитие электронных информационно-образовательных сред или программного для обеспечения внутренних потребностей Института,			
		Создание и внедрение ИС «Документооборот				

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
	граммного обеспечения для различных уровней образования, обеспечивающих эффективное использование ИКТ, повышение доступности и качества образования	ГАУ ДПО СОИРО»	программно-информационное сопровождение направлений деятельности Института			
		Формирование электронной сетевой интранет-библиотеки ГАУ ДПО СОИРО				

1.2.3. Позиционирование Института как клиентоориентированной и конкурентоспособной организации с устойчивым позитивным имиджем у заказчиков и потребителей

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
Позиционирование Института как клиентоориентированной и конкурентоспособной организации с устойчивым позитивным имиджем у заказчиков и потребителей						
1.	Формирование клиентоориентированного пакета услуг	Обзор рынка предлагаемых услуг	Положительная динамика количества проанализированных услуг и предложений			
			Положительная динамика количества потребителей, охваченных мониторингом			
			Актуализированный перечень востребованных продуктов и услуг			
		Разработка собственных предложений	Сводные данные предложений структурных подразделений			
		Кадровое обеспечение услуг – 100%				
		Создание рекламной страницы сайта, отражающей предлагаемые продукты	Рекламная страница			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
2.	Повышение согласованности действий структурных подразделений за счет понимания общих стратегических целей и смещения акцентов интересов подразделения на интересы Института в целом	Разработка алгоритма действий сотрудников при реализации приносящей доход деятельности	План мероприятий приносящей доход деятельности			
			Инструкция документооборота при реализации приносящей доход деятельности			
			Формы и образцы документов, бланочная продукция			
		Вовлечение сотрудников различных подразделений в проведение мероприятий в рамках приносящей доход деятельности	Положительная динамика вовлечения сотрудников			
3.	Увеличение спроса на услуги Института за счет гибкости и трансформации процесса их предоставления	Разработка гибкого пакета услуг и предложений для различных категорий потребителей	Увеличение количества ДПП для дистанционного обучения			
			Наличие банка слайд-лекций и видеолекций для потребителей			
			Видеоролики по актуальным проблемам образования			
			Веб-консультирование руководителей по правовым вопросам			
		Продвижение на рынке новых видов деятельности Института	Расширение клиентской базы Института			
			Стратегия продвижения услуг			
4.	Создание системы оценки эффективности деятельности подразделений, в том числе с включением критериев привлечения внебюджетных средств	Разработка критериальной оценки эффективности деятельности подразделений в рамках приносящей доход деятельности	Положение о стимулирующих надбавках сотрудников за счет приносящей доход деятельности			
		Создание системы стимулирующих надбавок	Действующая система стимулирования сотрудников			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
5.	Разработка системы «дополнительных благ» для клиентов Института	Разработка комплексной системы ценообразования, скидок, накопительных бонусов	Пакет нормативных документов			
		Формирование «бонусных» продуктов	Банк бесплатных «бонусных» продуктов			
		Мониторинг эффективности бонусной программы	–			
6.	Развитие механизмов сотрудничества, повышающих имидж Института	Разработка «представительского пакета» для социальных партнеров	Дизайн представительского пакета			
		Заключение новых договоров и продолжение прежних договорных отношений	Положительная динамика заключения новых договоров			
			Сохранность прежних договорных отношений			
			Положительная динамика мероприятий, проведенных совместно с социальными партнерами			

1.2.4. Переход к стандартизированной оценке деятельности на основе принципа системы менеджмента качества

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
Переход к стандартизированной оценке деятельности на основе принципа системы менеджмента качества						
1.	Формирование организационной структуры стандартизированной оценки на основе принципа СМК	Разработка нормативной документации по стандартизированной оценке деятельности Института	–			
		Создание Совета по качеству	–			
		Разработка документированной процедуры для системы корректирующих и	Руководство по качеству для структурных подразделений			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
		предупреждающих действий	Документированная процедура			
2.	Проведение стандартизированной оценки деятельности Института	Оценка деятельности по реализации ДПП	Оценочный инструментарий			
			Положительная динамика удовлетворенности потребителей качеством реализуемых ДПП			
		Оценка деятельности по сопровождению региональных проектов и программ	Оценочный инструментарий			
			Аналитические справки			
		Оценка деятельности по экспертизе программ и проектов	Оценочный инструментарий			
			Аналитические справки			
		Оценка деятельности по научно-методическому обеспечению проектов и программ	Оценочный инструментарий			
			Аналитические справки			

1.2.5. Обеспечение культуры образовательных инноваций

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
Обеспечение культуры образовательных инноваций						
1.	Создание системы научно-методического сопровождения разработки педагогических новшеств	Создание условий для разработки педагогических новшеств через организацию деятельности временных научно-исследовательских коллективов	Созданы условия для разработки педагогических новшеств через организацию деятельности временных научно-исследовательских коллективов заказов на разработку педагогических новшеств от общего количества разработок. Увеличение доли ППС, включенных в деятельность ВНИКов, от общего числа ППС.			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
		Обеспечение системного функционирования процессов разработки, выбора и оценки педагогических новшеств	Обеспечено системное функционирование процессов разработки, выбора и оценки педагогических новшеств. Увеличение доли: <ul style="list-style-type: none"> • педагогов региона, участвующих в разработке педагогических новшеств; • доли заказов на разработку педагогических новшеств от общего количества разработок. 			
		Создание «информационно насыщенной» среды разработки педагогических новшеств	Создана «информационно насыщенная» среда разработки педагогических новшеств. Увеличение доли педагогических новшеств, рекомендованных к внедрению, от общего количества разработок.			
		Разработка новых механизмов взаимодействия участников исследовательской деятельности в процессе создания, выбора и оценки педагогических новшеств	Разработаны новые механизмы взаимодействия участников исследовательской деятельности в процессе создания, выбора и оценки педагогических новшеств.			
2.	Поиск и разработка эффективных способов продвижения региональных инновационных образовательных продуктов	Определение наиболее рациональных и эффективных способов продвижения инновационных образовательных продуктов	Определены наиболее рациональные и эффективные способы продвижения инновационных образовательных продуктов. Увеличение доли инновационных продуктов, рекомендованных к тиражированию и внедрению, от общего количества ИОП.			
		Создание системы «опережающего предложения» инновационных образовательных продуктов образовательным организациям	Создана система «опережающего предложения» инновационных образовательных продуктов образовательным организациям. Увеличение доли заказов на разработку ИОП от общего количества заказов на разработку педагогических.			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
		Обеспечение выпуска собственного научно-методического журнала	–			
		Создание депозитария инновационных образовательных продуктов	–			
3.	Разработка и реализация программ развития инновационного потенциала сотрудников Института и педагогических работников региона	Провести диагностику инновационного потенциала педагогических работников	Проведена диагностика инновационного потенциала педагогических работников			
		Разработать программу развития инновационного потенциала педагогических работников	Разработана программа развития инновационного потенциала педагогических работников			
		Реализовать программу развития инновационного потенциала	Реализована программа развития инновационного потенциала. Увеличение количества сотрудников из числа ППС Института и педагогов региона, вовлеченных в реализацию программы			
		Тиражировать позитивный опыт реализации программы	Тиражирование позитивного опыта реализации программы. Увеличение: <ul style="list-style-type: none"> • доли педагогических работников, удовлетворенных результатами реализации программы; • количества мероприятий по тиражированию результатов реализации программы; • количества заявок на реализацию программы 			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
4.	Обеспечение экспертно-аналитического сопровождения и поддержки процессов реализации новшеств в региональной системе образования	Создать условия для организации и развития экспертной деятельности	Создание условий для организации и развития экспертной деятельности. Увеличение доли: <ul style="list-style-type: none"> • ППС Института – участников регионального экспертного сообщества; • педагогических работников, прошедших обучение по программе подготовки экспертов, от общего числа педагогических работников 			
5.	Формирование сообщества, обеспечивающего содержательное и продуктивное взаимодействие участников инновационной деятельности	Создать платформу для деятельности сообщества	Создание платформы для деятельности сообщества			
		Разработать механизмы привлечения педагогических работников в сообщество	Разработка механизмов привлечения педагогических работников в сообщество			
		Обеспечить деятельность сообщества	Обеспечение деятельности сообщества. Увеличение количества: <ul style="list-style-type: none"> • педагогов – участников сообщества; • ППС Института – участников сообщества; • участников сообщества из других субъектов 			
		Содействовать развитию и продвижению сообщества	Обеспечение деятельности сообщества. Увеличение доли инновационных инициатив от участников сообщества в общем количестве инновационных инициатив			

1.2.6. Внедрение качественно новых подходов к реализации функции «регионального оператора», обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
Внедрение качественно новых подходов к реализации функции «регионального оператора», обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ						
1.	Создание условий для сопровождения и оценки качества региональных проектов и программ	Создание административной структуры управления реализацией проектов и программ	Отдел (центр) управления реализацией проектов и программ			
		Создание методической инфраструктуры, обеспечивающей поддержку региональных проектов и программ	Модель сопровождения региональных проектов и программ			
			Информационно-методический ресурс для поддержки региональных проектов и программ			
			Положительные результаты реализации региональных проектов и программ, достижение целевых показателей			
2.	Сопровождение региональных проектов и программ	Внедрение технологии SMART в сопровождение региональных проектов и программ	Положительная динамика сотрудников, обученных по технологии SMART			
			Использование технологии проектного менеджмента в сопровождении проектов и программ			
		Определение результативности сопровождения региональных проектов и программ	Методика оценки результативности региональных проектов и программ			
			Мониторинг результативности реализации проектов и программ			
3.	Реализация функции «регионального оператора», обеспечиваю-	Создание регионального центра, обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ	Региональный информационно-аналитический центр (проектный офис), обеспечивающий со-			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
	шего сопровождение региональных проектов и программ	Создание регионального информационного центра, обеспечивающего сопровождение региональных проектов и программ	провожение и оценку качества стратегически важных региональных проектов			

1.2.7. Формирование пространства «профессиональной активности» персонала

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
Формирование пространства «профессиональной активности» персонала						
1.	Создание внутриинститутской системы развития персонала	Определить единые подходы к содержанию профессиональной деятельности сотрудников на основе профессиональных стандартов	Обновленные требования к содержанию профессиональной деятельности сотрудников			
		Разработка внутриинститутских стандартов и регламентов работы подразделений	Внутриинститутские стандарты и регламенты работы подразделений			
			Пакет нормативных документов по утверждению стандартов и регламентов			
		Обеспечить процедуру оценки компетенций сотрудников Института и мониторинг их деятельности	Критерии и инструментарий оценки компетенций сотрудников			
			Постоянно функционирующая система оценки компетенций сотрудников			
			Положительная динамика развития компетенций сотрудников			
	Разработать и внедрить программы корпоративного обучения	Положительная динамика внутриинститутских программ корпоративного обучения				

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации			
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено	
			Положительная динамика освоенных внешних программ корпоративного обучения				
			Положительная динамика сотрудников, прошедших обучение по ДПП				
			Создать и внедрить систему внутренней оценки и аттестации сотрудников	Система внутренней оценки и аттестации			
				Положительная динамика качества работы подразделений			
2.	Создание условий для развития профессиональной мобильности сотрудников Института	Определение единых подходов к характеристике критериев профессиональной мобильности сотрудников	Система критериев профессиональной мобильности				
			Разработка системы активизации участия сотрудников в разных видах деятельности	Предложения по активизации участия сотрудников в разных видах деятельности			
			Наличие «технических заданий» для сотрудников				
			Положительная динамика развертывания и реализации сетевых научно-прикладных проектов				
			Положительная динамика развития научного потенциала сотрудников Института				
			Разработка и внедрение системы эффективного взаимодействия с лидерами системы образования	Положительная динамика количества приглашений			
			Разработка системы взаимодействия с организациями ДПО по обмену профессиональным опытом	Положительная динамика количества приглашений о профессиональном обмене с ИРО			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
			Положительная динамика доли сотрудников, участвующих в профессиональном обмене			
		Разработка механизмов формирования заказов на создание и публикацию актуальных практикоориентированных изданий	Механизм формирования заказов на создание и публикацию актуальных практикоориентированных изданий			
			Перечень актуализированных изданий			
			Положительная динамика доли практикоориентированных изданий в общем количестве изданий ГАУ ДПО СОИРО			
		Разработка уровневого механизма оценки профессиональной мобильности	–			
3.	Создание корпоративной информационной среды «управления профессиональными знаниями»	Создать модель корпоративной информационной среды	Модель корпоративной информационной среды			
		Разработать и обеспечить механизмы наполнения, поддержки и развития корпоративной информационной среды	Информационная среда размещена на внешнем ресурсе			
			Рост количества тематических рубрик корпоративной информационной среды			
			Увеличение количества сотрудников, использующих ресурсы корпоративной информационной среды			
			Создание сообществ на базе корпоративной информационной среды			
4.	Создание единой системы публичного представления	Разработка единой системы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудни-	Механизм публичного представления результатов профессиональной деятельности			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
	результатов профессиональной деятельности сотрудников	ков	Рост доли сотрудников, публично представляющих результаты профессиональной деятельности			
		Обеспечить условия для публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников	Механизм размещения значимых результатов в информационных системах ГАУ ДПО СОИРО			
		Расширить возможные форматы публичного представления результатов профессиональной деятельности	Наличие перечня новых (альтернативных) форматов публичного представления результатов профессиональной деятельности			
			Положительная динамика количества сотрудников, использующих альтернативные форматы публичного представления результатов профессиональной деятельности			
		Создать базу данных профессиональных (образовательных) ресурсов сотрудников	Наличие базы данных			
			Положительная динамика количества ресурсов, внесенных в базу данных			
5.	Создание системы мотивации сотрудников к профессиональному саморазвитию и развитию творческой составляющей профессиональной деятельности	Комплекс мер по обеспечению проектирования, защиты и реализации персонализированных программ профессионального развития сотрудников	Механизм проектирования и защиты персонализированной программы профессионального развития			
			Рост количества сотрудников, проектирующих, защищающих и реализующих персонализированные программы профессионального развития			
		Комплекс мер по обеспечению перехода на персонализированное повышение квалификации сотрудников	Процедура оценки актуального состояния повышения квалификации сотрудников			

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый / полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
		Института	Увеличение количества сотрудников, перешедших на персонализированное повышение квалификации			
		Комплекс мер по переходу на эффективный контракт	100% сотрудников перешли на эффективный контракт			
			Разработана и внедрена ранжированная система поощрений сотрудников			
		Разработка и внедрение профессионального портфолио сотрудника института	–			
6.	Обеспечение процесса формирования и развития кадрового резерва Института	Система мероприятий по анализу и оценке кадровых дефицитов и рисков	Действует система мероприятий по анализу и оценке кадровых дефицитов и рисков			
		Разработка и внедрение системы мероприятий по оценке, отбору и обучению сотрудников – кандидатов на зачисление в кадровый резерв	Обучено 100% кандидатов на зачисление в кадровый резерв			
			100% кандидатов на зачисление в кадровый резерв имеют программы индивидуального профессионального развития			
		Разработка и внедрение политики привлечения «стажеров» из числа обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры ФГБОУ ВО «СмоЛГУ» для реализации оперативных задач Института	–			

1.2.8. Совершенствование системы аттестации педагогических работников образовательных организаций в регионе

№ п/п	Направление	Содержание деятельности	Ожидаемый/ полученный результат	Результат реализации		
				Не выполнено	Частично выполнено	Выполнено
Совершенствование системы аттестации педагогических работников образовательных организаций в регионе						
1.	Создание системы взаимодействия между процессом повышения квалификации и процедурой аттестации	Организация мероприятий по научно- и организационно-методическому сопровождению процедуры аттестации	Методика оценки уровня квалификации педагогических работников. Методические рекомендации по вопросам организации процедуры аттестации педагогических работников общеобразовательных организаций и педагогических работников дошкольных образовательных организаций			
			Организация повышения квалификации 238 педагогических работников – членов экспертных групп			
2.	Выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников	Организация комплексного мониторинга профессиональных потребностей педагогических работников	Ежегодно проводился комплексный мониторинг профессиональных потребностей 150-170 педагогов			
		Организация проведения экспертизы аттестационных материалов педагогов	Проведена экспертиза аттестационных материалов педагогических работников.			

Результаты экспертизы аттестационных материалов педагогических работников представлены в таблице 9.

Таблица 9

Год	Количество экспертных заключений	Заключения экспертных групп			
		Рекомендованы к присвоению категории, чел.			Не рекомендованы (чел./%)
		Всего	Первая	Высшая	
2018	2833	2741	1410	1331	92/3,2
2019	3312	3200	1628	1572	112/3,4
2020	2763	2660	1325	1335	103/3,7

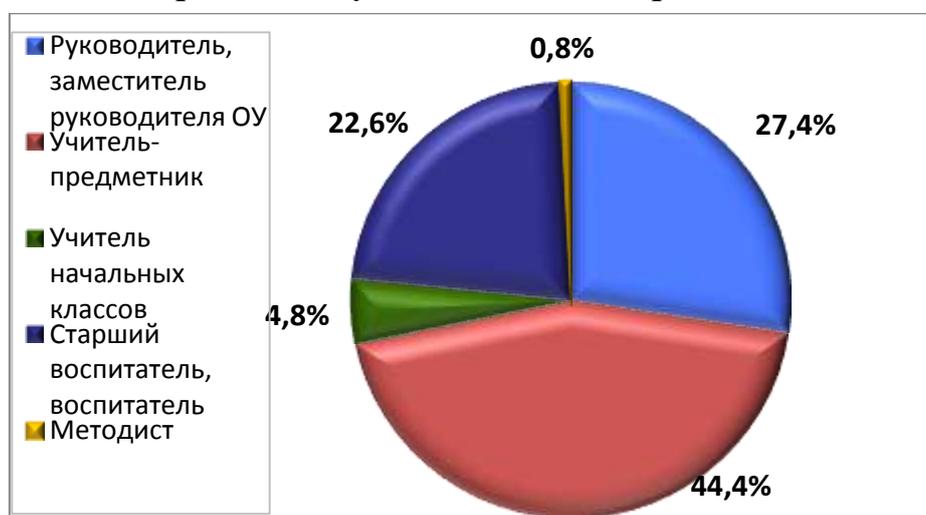
1.2.9. Удовлетворенность потребителей качеством предоставляемых работ и услуг

Ежегодно отдел мониторинга и оценки качества образования проводит мониторинг качества образовательных услуг, оказанных в процессе курсовых мероприятий, включающий выявление степени удовлетворенности слушателей условиями образовательной деятельности, содержанием курсовой подготовки, организацией образовательного процесса, результатами обучения на курсах повышения квалификации.

В ходе изучения степени удовлетворенности слушателей курсов повышения квалификации качеством предоставляемых образовательных услуг были проанкетированы 106 респондентов (6 групп). Соотношение категорий респондентов представлено в диаграмме 4.

Диаграмма 4

Соотношение категорий слушателей курсов, принявших участие в анкетировании



При определении удовлетворенности слушателей качеством условий образовательной деятельности использовались показатели:

- удобство расписания занятий;
- дисциплина соблюдения расписания;
- методическое обеспечение занятий;
- оснащенность техническими средствами обучения;
- предметная и методическая компетентность преподавателей;
- эффективность применяемых технологий обучения.

Диаграмма 5

Удовлетворенность слушателей условиями образовательной деятельности



Удовлетворенность слушателей содержанием курсовой подготовки

При определении удовлетворенности слушателей качеством предлагаемого содержания использовались критерии:

- актуальность содержания;
- новизна содержания для слушателей;
- практическая значимость содержания.

Таблица 10

**Удовлетворенность слушателей качеством
содержания курсовой подготовки**

	Индекс удовлетворенности
Актуальность содержания курсов	0,91
Новизна содержания курсов	0,66
Возможность применить полученные знания на практике	0,86

Приведенные данные позволяют сделать вывод о том, что в целом слушателей удовлетворяет содержание курсовой подготовки.

**Удовлетворенность слушателей качеством
организации образовательной деятельности**

При определении удовлетворенности слушателей качеством организации курсов использовались показатели:

- учет запросов и ожиданий слушателей;
- учет предпочтений слушателей в выборе форм контроля результатов обучения;
- индивидуализация обучения;
- условия для обмена опытом с коллегами по группе.

Результаты изучения удовлетворенности качеством организации курсов представлены в диаграмме 6.

Диаграмма 6

Удовлетворенность качеством организации курсов

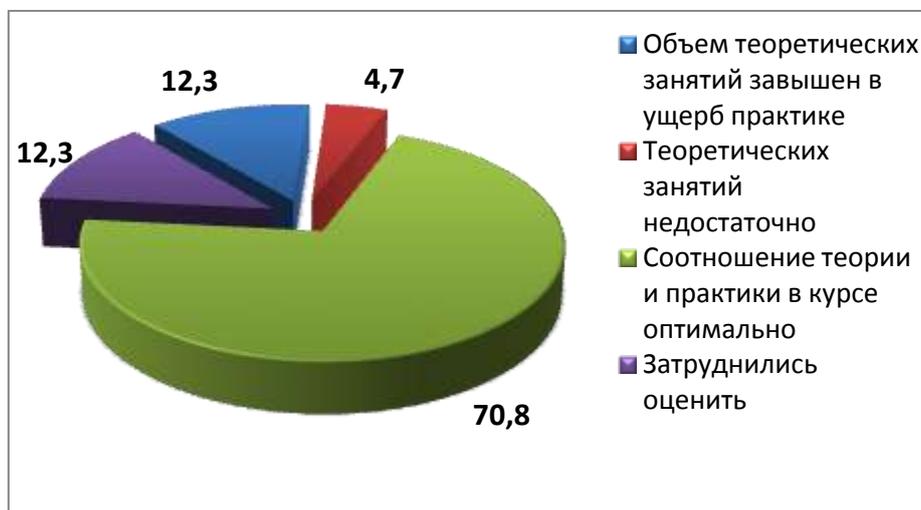


Слушатели отмечают в целом благоприятные условия и достаточно комфортную обстановку, которая позволяет им продуктивно взаимодействовать с коллегами и преподавателями в процессе курсовой подготовки, партнёрский стиль отношений между участниками образовательного процесса.

В диаграмме 7 представлены результаты изучения сбалансированности курсового обучения.

Диаграмма 7

Сбалансированность курсового обучения



При оценке сбалансированности курсового обучения слушатели отмечают в целом оптимальное соотношение теоретических и практических занятий. Формулируя свои пожелания для дальнейшего повышения профессиональной компетентности, слушатели высказывают пожелание об усилении практической направленности обучения за счет организации занятий на базе инновационных образовательных учреждений, ознакомления с опытом мастеров педагогического труда, а также использования активных форм обучения в курсовой подготовке.

Удовлетворенность слушателей результатами обучения

Оценивая основной результат своего обучения на курсах, **88,3%** слушателей отмечают повышение уровня своей квалификации по итогам прохождения курсовой подготовки.

Диаграмма 8

Оценка слушателями основного результата обучения на курсах



Диаграмма 9

Удовлетворенность слушателей результатами обучения на курсах



Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что качество предоставляемых Институтом образовательных услуг в целом удовлетворяет образовательные потребности педагогов Смоленской области и составляет **99,1%**.

В 2019 году ГАУ ДПО СОИРО участвовал в независимой оценке качества условий осуществления образовательной деятельности (далее – НОКОД). В НОКОД приняли участие 8000 респондентов. Оценка осуществлялась по критериям, утвержденным приказом Министерства Просвещения Российской Федерации от 13 марта 2019 года № 114 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам».

Сводные результаты НОКОД представлены в таблице 11.

Таблица 11

**Сводные результаты независимой оценки качества
условий осуществления образовательной деятельности
ГАУ ДПО СОИРО в 2019 году**

Критерий	Максимальный балл	Количество баллов
Открытость и доступность информации об организации, осуществляющей образовательную деятельность	100	99,82
Комфортность условий предоставления услуг	100	99,81
Доступность услуг для инвалидов	100	88,00
Доброжелательность, вежливость работников организации	100	99,75
Удовлетворенность условиями оказания услуг	100	99,59
Рейтинговый балл	100	97,39

Таким образом, полученные данные свидетельствуют, что качество предоставляемых ГАУ ДПО СОИРО образовательных услуг в целом удовлетворяет образовательные потребности педагогов Смоленской области.

1.3. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие Института

Главным этапом при постановке целей и выработке эффективной стратегии является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию и потребностям внешней среды, в которой функционирует Институт.

На основе этого анализа будет происходить рациональный выбор стратегий развития из возможного множества вариантов.

По результатам методики SWOT-анализа был получен список наиболее значимых для ГАУ ДПО СОИРО внешних факторов, включающих благоприятные возможности и потенциальные угрозы развития.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Возможности

- Реализация национальных образовательных инициатив.
- Возникновение федеральных проектов, направленных на развитие системы ДППО.
- Наличие широкого спектра современных форм и технологий образования взрослых.

- Рост платежеспособности потребителей услуг Института
- Изменение роли и функций ИРО в контексте концепции развития ДППО.
 - Значительный потенциал в организации сетевого взаимодействия / спрос на сетевое взаимодействие.
 - Широкая партнерская сеть: ОО, ПОО, ОО ВО, ИРО и т.д. как в регионе, так и за его пределами.
 - Несоответствие профессиональной деятельности значительного числа педагогов требованиям профессионального стандарта.
 - Отсутствие в регионе многоканальной системы получения педагогического образования, направленной на привлечение в профессию мотивированных к педагогической деятельности лиц, в том числе не имеющих / не получающих педагогического образования.
 - Отсутствие в профессиональной деятельности педагогических работников четких устойчивых принципов построения карьеры, а также связи между занятием соответствующей должности и требуемой для этого квалификацией (в соответствии с ПС).
 - Расширение групп потребителей образовательных услуг и освоение новых «географических» рынков.
 - Завоевание лидирующих позиций в образовательном педагогическом кластере.
 - Появление новых должностей педагогических работников в соответствии с профессиональными стандартами.
 - ДПО – двигатель изменений на рынке образования в целом, в перспективе – большой рынок для бизнеса (B2B и B2C).
 - Ориентация на практику за счет близости к рынку труда и потребностям заказчика.
 - Спрос на практикоориентированность (в содержании и формах образования).
 - Повышение роли профессиональных сообществ в заказе на образование и в образовательном процессе в целом.
 - Запрос на «гибкие» (междисциплинарные / универсальные) компетенции со стороны рынка труда.

Угрозы

- Отсутствие реальной конкуренции в региональной системе ДПО.

- Несовершенство и нестабильность нормативной правовой базы в области образования и ДПО.
- Отсутствие устойчивых финансово-экономических механизмов развития ДПО.
- Конкурсные механизмы получения дополнительных субсидий на развитие ДППО в регионах.
- Изменение роли и функций ИРО.
- Нет внутрирегионального «стандарта повышения квалификации».
- Изменение структуры рынка дополнительного профессионального образования.
- Рост числа экономически привлекательных предложений в области ПК.
- Стремительный рост количества и разнообразия дистанционных программ в области ДПО от образовательных провайдеров за пределами Смоленской области.
- Конкурентная среда на рынке образовательных услуг становится более жесткой.
- Увеличение числа «независимых игроков» на рынке ДПО: коммерческие организации, профессиональные педагогические сообщества, внутрикорпоративные образовательные программы.
- Усложнение процесса конструирования содержания ДПП в контексте ПС.
- Недостаточный уровень информационно-технологической культуры потребителей образовательных услуг ГАУ ДПО СОИРО.
- Устаревшие стереотипы восприятия образовательных моделей в системе ДПО как среди слушателей, так и среди ППС.
- Спрос на практикоориентированность (в содержании и формах образования).
- Повышение роли профессиональных сообщество в заказе на образование и в образовательном процессе в целом.
- Запрос на «гибкие» (междисциплинарные / универсальные) компетенции со стороны рынка труда.

В числе **приоритетных возможностей** для развития Института можно выделить следующие:

- несоответствие профессиональной деятельности значительного числа педагогов требованиям профессионального стандарта;

- отсутствие в регионе многоканальной системы получения педагогического образования, направленной на привлечение в профессию мотивированных к педагогической деятельности лиц, в том числе не имеющих / не получающих педагогическое образование;
- отсутствие в профессиональной деятельности педагогических работников четких устойчивых принципов построения карьеры, а также связи между занятием соответствующей должности и требуемой для этого квалификацией (в соответствии с ПС);
- появление новых должностей педагогических работников в соответствии с профессиональными стандартами;
- повышение роли профессиональных сообществ в заказе на образование и в образовательном процессе в целом;
- запрос на «гибкие» (междисциплинарные / универсальные) компетенции со стороны рынка труда.

Потенциальными, наиболее значимыми угрозами являются:

- отсутствие реальной конкуренции;
- отсутствие устойчивых финансово-экономических механизмов развития ДПО;
- конкурсные механизмы получения дополнительных субсидий на развитие ДПО в регионах;
- стремительный рост количества и разнообразия дистанционных программ в области ДПО от образовательных провайдеров за пределами Смоленской области;
- увеличение числа «независимых игроков» на рынке ДПО: коммерческие организации, профессиональные педагогические сообщества, внутрикорпоративные образовательные программы;
- недостаточный уровень информационно-технологической культуры потребителей образовательных услуг ГАУ ДПО СОИРО;
- устаревшие стереотипы восприятия образовательных моделей в системе ДПО как среди слушателей, так и среди ППС.

Внутренняя среда Института, его организационное устройство могут существенно повлиять на выбор и конструирование стратегии развития. SWOT-анализ выявил наиболее существенные внутренние факторы развития.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Сильные стороны

- Качество организации и сопровождения публичных мероприятий.
- Доверие со стороны основных потребителей.
- Положительный имидж.
- ЭИАС «Регион».
- «Продуктивная команда» / Сильное «ядро» коллектива.
- Наличие государственного задания и полномочий по научно-методическому сопровождению региональной системы образования.
 - Действующая система ПК обеспечивает выполнение государственного задания.
 - Статус автономного учреждения.
 - Влияние ГАУ ДПО СОИРО на формирование региональной образовательной политики через систему взаимодействия с органами управления образованием, педагогическим сообществом.
 - Стабильное качество предоставляемых услуг.
 - Обширный опыт участия в разработке и реализации региональных и российских программ и проектов в области образования.
 - Опыт реализации сложных проектов федерального уровня.
 - Положительный опыт участия в конкурсах на соискание грантовой поддержки.
 - Участие в непосредственной реализации части федеральных проектов национального проекта «Образование».
 - Знание особенностей и специфики организации образовательного процесса на всех уровнях образования.
 - Готовность к системному комплексному сопровождению функционирования и развития образовательных систем.
 - Приоритет в создании и продвижении регионально-ориентированной учебной продукции.
 - Охват всех категорий работников системы образования.
 - Выполнение функций организатора и оператора конкурсов профессионального мастерства; организация деятельности областного Экспертного совета дает возможность аккумулировать и распространять передовой педагогический опыт.
 - Профессионализм сотрудников ГАУ ДПО СОИРО.

- Периодическое обновление содержания и расширение перечня ДПП.
- Механизм формирования и развития сети инновационных площадок.
- Координация деятельности профессиональных педагогических сообществ и общественных организаций.

Слабые стороны

- Неразвитая корпоративная культура.
- Рассогласованность действий.
- Некачественное исполнение должностных обязанностей.
- Несовершенная система внутренних коммуникаций и документооборота.
- «Старение» педагогического коллектива, незначительное количество новых перспективных молодых кадров.
- Кадровый дефицит, отрицательная динамика кадрового потенциала, перегруженность специалистов дополнительными обязанностями по совмещению должностей.
- Слабая вовлеченность / заинтересованность специалистов Института в участии и реализации проектов Академии Министерства просвещения.
- Нежелание специалистов выходить из «зоны комфорта».
- Не разработана адекватная / сильная / стратегия продвижения услуг Института в целом на рынке образования.
- Неумение продвигать на рынок образовательные программы / образовательные продукты.
- Недостаточный научный кадровый потенциал кафедр.
- Неравномерность привлечения сотрудников к участию в проектах различного уровня.
- Требуют изменения подходы к мотивации ППС к научной, инновационной работе, карьерному росту.
- Отсутствие эффективно действующей вертикали / системы / информирования ППС Института о разработках и решениях, обладающих корпоративными ценностями.
- Отсутствие позитивно насыщенной внутриинститутской конкурентной среды.
- Отсутствие возможности участия ППС Института в зарубеж-

ных культурно-образовательных программах.

- Слабое, формальное взаимодействие с другими организациями системы ДППО в регионе и за его пределами.
- Безадресный и неперсонифицированный характер части программ ПК.
- Несовершенная система оценки профессиональных дефицитов педагогических работников
- Разрыв между содержанием, технологиями образовательными результатами ДПП и требованиями к компетенциям слушателей, предъявляемыми ПС и работодателями.
- Практически не используются современные технологии образования взрослых.
- Не разработана корпоративная система менеджмента качества образовательных и иных услуг ГАУ ДПО СОИРО.
- Не отлажена система использования дистанционных технологий обучения.
- Недостаточная мобильность по предоставлению образовательных услуг.

В числе **сильных сторон**, способных повлиять на стратегию развития можно выделить:

- доверие со стороны основных потребителей;
- положительный имидж;
- влияние ГАУ ДПО СОИРО на формирование региональной образовательной политики через систему взаимодействия с органами управления образованием, педагогическим сообществом;
- обширный опыт участия в разработке и реализации региональных и российских программ и проектов в области образования;
- положительный опыт участия в конкурсах на соискание грантовой поддержки;
- участие в непосредственной реализации части федеральных проектов национального проекта «Образование»;
- готовность к системному комплексному сопровождению функционирования и развития образовательных систем;
- приоритет в создании и продвижении регионально-ориентированной учебной продукции;
- выполнение функций организатора и оператора конкурсов профессионального мастерства (организация деятельности областного

Экспертного совета дает возможность аккумулировать и распространять передовой педагогический опыт).

Наиболее существенные **слабые стороны**, которые необходимо учесть при разработке стратегии развития:

- неразвитая корпоративная культура;
- не разработана адекватная / сильная / стратегия продвижения услуг Института в целом на рынке образования;
- недостаточный научный кадровый потенциал кафедр;
- отсутствие позитивно насыщенной конкурентной среды внутри Института;
- кадровый дефицит, отрицательная динамика кадрового потенциала, перегруженность специалистов дополнительными обязанностями по совмещению должностей.
- разрыв между содержанием, технологиями образовательными результатами ДПП и требованиями к компетенциям слушателей, предъявляемыми ПС и работодателями;
- не разработана корпоративная система менеджмента качества образовательных и иных услуг ГАУ ДПО СОИРО;
- недостаточная мобильность по предоставлению образовательных услуг.

1.4. Общая характеристика нерешенных проблем

По итогам мониторинга реализации программы развития Института на 2018–2020 годы, а также по результатам оценки внутренних факторов, влияющих на развитие ГАУ ДПО СОИРО, остаются актуальными следующие проблемы:

- неперсонифицированный характер оказания образовательных услуг;
- отсутствие эффективных механизмов тиражирования инновационных практик педагогической деятельности;
- неэффективная маркетинговая стратегия Института в рамках продвижения профильных (общих) продуктов;
- отсутствие целостной системы создания, внедрения и использования перспективных электронных обучающих средств и систем;
- отсутствие электронной-информационно-аналитической системы внутреннего управления Институтом;
- несовершенство диагностических механизмов, выявляющих пер-

спективы использования потенциальных возможностей педагогических работников;

– отсутствие внутренних стандартов оценки деятельности Института;

– неэффективная деятельность по реализации функции «регионального оператора», обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ;

– не сформирована система стимулирования профессионального и карьерного роста сотрудников ГАУ ДПО СОИРО;

– не завершено формирование корпоративной культуры Института.

Раздел 2. Стратегические направления развития Института на 2021–2023 годы

2.1. Концепция развития

При построении концепции развития Института были учтены ключевые тренды, влияющие на развитие общества в целом, ключевые тренды внесистемного образования взрослых, а также основополагающие тенденции развития образовательных систем.

Общие «вызовы», которые стоят перед обществом:

- глобализация, рост академической и трудовой мобильности;
- обновление содержания профессий, возникновение новых;
- инновации, стремительное развитие технологий;
- постоянное устаревание информации;
- демассификация профессий, необходимость подготовки узкоспециализированных специалистов.

Тенденции в мировой системе образования:

- обеспечение права на образование всем желающим, преемственность всех ступеней и уровней образования;
- создание условий для получения образования в течение всей жизни;
- интенсивный, непрерывный, опережающий характер развития образования всех категорий обучающихся;
- переход к реализации образовательных проектов;
- развитие e-learning, а также массового открытия online-курсов на базе специализированных образовательных платформ;
- развитие междисциплинарного подхода, интеграция науки и образования.

Ключевые тренды внесистемного образования взрослых:

- дополнительное образование трансформируется в систему непрерывного образования в течение всей жизни и становится более важным, чем профессиональное образование;
- курсы и программы дополнительного образования и повышения квалификации становятся более короткими, но при этом более интенсивными;
- возрастает потребность в дополнительных программах для населения категории 45+;
- растет потребность в кросс-дисциплинарных курсах;

- актуальны проекты в сфере создания электронных дипломов, а также создания профиля компетенций;
- актуализируется сфера образования для бизнеса;
- легио-образование – образование как конструктор, который можно собрать с учетом индивидуальных особенностей и запросов.

Тенденции российской системы образования:

- единство образовательного пространства; интеграция образовательных систем;
- развитие системы образования, ориентированной на личность, адаптивность системы образования;
- изменение характера управления образованием;
- повышение требований к педагогическим кадрам.

Основные положения развития региональной системы образования:

- создание условий для развития кадрового потенциала системы образования региона;
- формирование образовательных результатов и профессиональных компетенций обучающихся в соответствии с требованиями стандартов;
- акцент на достижение качества образовательных результатов;
- формирование и развитие функциональной грамотности обучающихся, цифровой культуры;
- сокращение разрыва между образовательными организациями, имеющими высокие и низкие показатели образовательных результатов;
- создание системы независимой оценки качества образовательных результатов;
- интеграция региональной системы методической работы в систему федерального научно-методического сопровождения педагогических работников;
- развитие неформальных профессиональных сообществ как ресурса, определяющего развитие региональной системы образования.

Учитывая основные тенденции развития образовательных систем, а также целевые установки федеральных проектов, входящих в национальный проект «Образование», был сформирован образ будущего состояния ГАУ ДПО СОИРО, который представлен совокупностью идентификационных функциональных характеристик Института:

- Институт – площадка профессионально-общественной поддержки и карьерного роста педагога на всем протяжении его профессиональной деятельности;
- Институт – информационный инфраструктурный комплекс, обеспечивающий удовлетворение образовательных, информационных, методических потребностей педагогических и административных работников образовательных организаций Смоленской области;
- Институт – «региональный оператор», обеспечивающий сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ.

Миссия

Институт – многомерное пространство возможностей для профессионального развития педагогических работников, удовлетворения их разнообразных интересов, потребностей и запросов, устранения профессиональных дефицитов в профессиональной деятельности как условия ликвидации зон низкого качества образования и развития кадрового потенциала региональной системы образования.

Цель программы: обеспечить позитивную динамику устойчивого развития Института через диверсификацию его деятельности в контексте федеральных проектов национального проекта «Образование» (в контексте концепции развития ДППО).

Задачи:

- изменение структуры и расширение сферы деятельности Института за счет участия в реализации федеральных проектов национального проекта «Образование»;
- апробация и внедрение эффективных механизмов развития ДППО;
- внедрение в регионе единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;
- реализация концептуальных основ кадровой политики в системе ДППО;
- развитие ЦОС ДППО, обеспечивающей информационную поддержку образовательной деятельности, мониторинга и управления системой ДППО;
- активное развитие проектной деятельности, направленной на получение дополнительного финансирования за счет средств грантовой поддержки.

Ключевые подходы

Достижение цели программы развития и решение задач не могут быть осуществлены простым увеличением ресурсного обеспечения, они требуют применения новых подходов, за счет которых окажется возможным относительно быстрый переход в новое качественное состояние. Такими **ключевыми подходами** являются:

- активная кадровая политика, направленная на обновление коллектива и его развитие;
- выбор ключевых приоритетов развития и концентрация ресурсов и усилий на тех направлениях, на которых институт имеет возможность выхода на лидирующие позиции, а также на тех направлениях, в развитии которых особенно нуждается региональная система образования;
- формирование узнаваемого бренда Института через занятие перспективных ниш, создание и продвижение оригинальных образовательных продуктов.

Стратегия развития Института

При определении образа нового качественного состояния Института разработчики программы исходили из тезиса о *проактивном управлении событиями*, согласно которому для достижения качественно нового уровня развития будущее необходимо проектировать под собственные значимые цели, а также программировать реализацию различных проектов в этом будущем, тем самым создавая само будущее.

Для ГАУ ДПО СОИРО будущее проявляется через оформленное в миссии представление о новом качественном состоянии организации и конкретизируется в системе направлений, способных обеспечить целенаправленный переход в желаемое состояние.

Приоритетные направления развития Института:

- сопровождение непрерывного профессионального развития педагогических работников;
- проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды;
- совершенствование механизмов общественно-профессионального участия в развитии региональной системы ДПО;
- кадровое обеспечение деятельности системы ДПО в регионе.

Стратегия развития Института как способ достижения цели и воплощения в жизнь ключевых идей осуществляется путем скоординирован-

ной реализации комплекса проектов, взаимоувязанных по ресурсам и результатам, а также объединенных ключевыми событиями и в рамках целевого образа нового качественного состояния Института.

Реализация стратегии позволит достичь «системного эффекта»: сохранить государственную и общественную оценку Института как непрерывно развивающегося учреждения дополнительного профессионального образования с эффективным менеджментом, устойчивыми позициями координатора опережающего развития региональной системы образования, обеспечивающего трансфер актуальных идей, моделей, технологий, предоставляющего конкурентоспособные образовательные услуги и работы.

2.2. Стратегические направления развития Института на 2021–2023 гг.

2.2.1. Сопровождение непрерывного профессионального развития педагогических работников

Ключевое событие А1. Развитие стандартизированной системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки

Цель ключевого события: скорректировать, с учетом актуальных вызовов, и внедрить в повседневную практику стандартизированную систему повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников.

Задачи ключевого события на 2021 год:

– обновить содержание и формы реализации ДПП ПК и ПП на основе результатов мониторингов профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников, государственных требований, заказа работодателей и т.д.;

– обновить программно-методическое обеспечение ПК и ПП;

– актуализировать внутриинститутскую систему оценки качества с учетом государственных стратегий и региональных потребностей.

Ожидаемые конечные результаты:

В 2021 году:

– обновить содержание и формы реализации ДПП ПК и ПП на основе результатов мониторингов профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников, государственных требований, заказа работодателей и т.д. на 2021 год;

– обновить программно-методическое обеспечение ПК и ПП с учетом вызовов 2021 года;

– актуализировать внутриинститутскую систему оценки качества с учетом государственных стратегий и региональных потребностей учетом вызовов 2021 года.

К 2023 году:

– функционирует система обновления содержания и форм реализации ДПП ПК и ПП на основе результатов мониторингов профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников, государственных требований, заказа работодателей и т.д.;

– функционирует система обновления программно-методического обеспечения ПК и ПП;

– актуализирована внутриинститутская система оценки качества с учетом государственных стратегий и региональных потребностей.

Сетевой план-график реализации ключевого события А1

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Обновить содержание и формы реализации ДПП ПК и ПП на основе результатов мониторингов профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников, государственных требований, заказа работодателей и т.д.	Обновление содержания ДПП ПК и ПП													УМО, ПМС, кафедры
	Обновление форм реализации ДПП ПК и ПП													УМО, ПМС, кафедры
	Определение актуальных форм ПК и ПП, в том числе сетевых и с использованием ЭО и ДОТ													УМО, ПМС
	Апробация новых форм ПК и ПП													кафедры
Обновить программно-методическое обеспечение ПК и ПП	Разработка ДПП ПК и ПП													кафедры
	Экспертиза ДПП ПК и ПП													Отдел мониторинга и оценки качества образования
	Разработка УМК ДПП ПК и ПП													ПМС, кафедры, ОМО
Актуализировать внутриинститутскую систему оценки качества с учетом государственных стратегий и региональных потребностей	Определение качества условий осуществления образовательной деятельности													Отдел мониторинга и оценки качества образования
	Определение качества содержания образовательной деятельности (экспертиза ДПП, в том числе силами профессионально-общественного сообщества)													Отдел мониторинга и оценки качества образования, ОМО
	Обобщение опыта работы по организации внутриинститутской системы оценки качества													Отдел мониторинга и оценки качества образования

Система показателей реализации ключевого события

Показатели реализации	Значение показателей по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Доля ДПП ПК и ПП с обновленным содержанием	60%	70%	80%
Доля ДПП ПК и ПП, реализуемых в обновлённой форме, в том числе в сетевой	5%	10%	15%
Доля ДПП ПК и ПП, спроектированных на основе результатов мониторингов профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников, государственных требований, заказа работодателей и т.д.	50%	60%	70%
Доля стажировки в ДПП ПК и ПП	10%	20%	25%
Доля межкафедральных мероприятий	50%	60%	70%
Доля ДПП ПК и ПП, включающих УМК	10%	15%	20%

Ключевое событие А2. Создание центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников

Цель ключевого события: обеспечить осуществление непрерывного дополнительного профессионального образования и методического сопровождения педагогических работников.

Задачи ключевого события на 2021 год:

– разработать и апробировать модель непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников Смоленской области.

Задачи ключевого события на 2022–2023 годы:

– развивать условия для формирования единого регионального методического пространства в контексте федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников;

– ввести в штатный режим функционирования модель непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников Смоленской области.

Ожидаемые конечные результаты:

В 2021 году:

– разработка критериев мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников;

– осуществляется систематический мониторинг образовательных запросов со стороны педагогического сообщества и формировании предложений по тематике и содержанию дополнительных профессиональных программ;

– проводится анализ и интерпретация результатов мониторинга про-

фессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников;

- разрабатываются и корректируются ДПП ПК и ПП основанные на результатах мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников;

- осуществляется персонализация повышения квалификации педагогических работников, основанная на результатах мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников;

- проведена апробация и введение в режим функционирования механизм реализации стажировок.

К 2023 году:

- скорректированы критерии мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников;

- осуществляется систематический мониторинг образовательных запросов со стороны педагогического сообщества и формировании предложений по тематике и содержанию дополнительных профессиональных программ;

- проводится анализ и интерпретация результатов мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников;

- разрабатываются и корректируются ДПП ПК и ПП основанные на результатах мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников;

- осуществляется персонализация повышения квалификации педагогических работников, основанная на результатах мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников;

- апробирован и введен в режим функционирования механизм реализации стажировок.

Сетевой план-график реализации ключевого события А2

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Разработать, апробировать и ввести в штатный режим функционирования модель непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников Смоленской области	разработка и корректировка критериев мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников													
	мониторинг образовательных запросов со стороны педагогического сообщества и формирование предложений по тематике и содержанию дополнительных профессиональных программ													
	анализ и интерпретация результатов мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников													
	разработка алгоритмов проектирования ДПП ПК с учетом объективной информации о наличии профессиональных дефицитов в деятельности педагогических работников													
	проектирование и корректировка ДПП ПК и ПП, основанных на результатах мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников, с применением современных средств и методов обучения, учитывающих связь содержания обучения с потребностями практики педагогических работников													
	персонализация повышения квалификации педагогических работников, основанная на результатах мониторинга профессиональных затруднений (дефицитов) педагогических работников													
	апробация и введение в режим функционирования механизм реализации стажировок													

Система показателей реализации ключевого события

Показатели реализации	Значение показателей по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Доля педагогических работников, у которых повысился уровень сформированности профессиональных компетенций (предметные, психолого-педагогические, методические, коммуникативные)			
Доля педагогических работников, у которых повысился уровень сформированности мотивации, направленной на профессиональное развитие, в том числе и в новых электронных средах			
Доля педагогических работников, у которых повысился уровень удовлетворенности качеством полученных образовательных услуг			
Доля стажировочных площадок	10%	20%	25%
доля лучших практик, используемых в практике по профессиональному развитию педагогических работников	5%	10%	15%
Доля ДПП ПК и ПП, в содержании которых включены результаты прикладных исследований	10%	20%	25%
Доля ДПП ПК и ПП, включающих индивидуальные образовательные маршруты	5%	10%	15%

Ключевое событие А3. Создание системы научного и научно-методического обеспечения профессионального развития педагогических работников

Цель ключевого события: создать и внедрить систему научного и научно-методического обеспечения профессионального развития педагогических работников.

Задачи ключевого события на 2021 год:

- создать условия для формирования единого регионального методического пространства в контексте федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников;
- скорректировать систему деятельности экспертного сообщества;
- разработать механизм поиска и разработки эффективных способов продвижения региональных инновационных образовательных продуктов.

Задачи ключевого события на 2022–2023 годы:

- развивать условия для формирования единого регионального научно-методического пространства сопровождения педагогических работников;
- обеспечить развитие системы деятельности экспертного сообще-

ства;

– осуществлять поиск и разработку эффективных способов продвижения региональных инновационных образовательных продуктов.

Ожидаемые конечные результаты:

В 2021 году:

– созданы условия для формирования единого регионального методического пространства в контексте федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников;

– скорректирована система деятельности экспертного сообщества;

– разработан механизм поиска и разработки эффективных способов продвижения региональных инновационных образовательных продуктов.

К 2023 году:

– развиваются условия для формирования единого регионального научно-методического пространства сопровождения педагогических работников;

– обеспечено развитие системы деятельности экспертного сообщества;

– систематически осуществляется поиск и разработка эффективных способов продвижения региональных инновационных образовательных продуктов.

Сетевой план-график реализации ключевого события А3

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры	
		2021 г.				2022 г.				2023 г.					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Создать и развивать условия для формирования единого регионального научно-методического пространства сопровождения педагогических работников	разработка и апробация модели профессионально-общественного участия в сопровождении непрерывного профессионального развития педагогических работников (далее – модель)													Центр экспертизы, кафедры	
	внедрение модели														Центр экспертизы, кафедры
	разработка и внедрение в практику механизмов взаимодействия субъектов образовательной деятельности (предкурсовой, курсовой, послекурсовой периоды)														ПМС, УМО, кафедры
	организация научно-методического сопровождения педагогических работников в форме дистанционных сетевых и очных мероприятий, мотивирующих педагогических работников включаться в систему неформального образования														ПМС, УМО, кафедры
Обеспечить развитие системы деятельности экспертного сообщества	создание условия для организации и развития экспертной деятельности													Центр экспертизы, кафедры	
	корректировка и внедрение механизмов экспертно-аналитического сопровождения процессов реализации новшеств													Центр экспертизы, кафедры	
	функционирование механизма экспертно-аналитического сопровождения процессов реализации новшеств													Центр экспертизы, кафедры	
Осуществлять поиск и разработку эффективных способов продвижения региональных инновационных образовательных продуктов	разработка и корректировка механизма оценки инновационных образовательных продуктов													Центр экспертизы, кафедры	
	определены наиболее рациональные и эффективные способы продвижения инновационных образовательных продуктов													Центр экспертизы, ПМС, кафедры	
	разработана и функционирует система «опережающего предложения» инновационных образовательных продуктов образовательным организациям													Центр экспертизы, ПМС, кафедры	

Система показателей реализации ключевого события

Показатели реализации	Значение показателей по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Количество участников регионального экспертного сообщества	30	50	100
Доля одобренных заявок от общего количества заявок, поданных на экспертизу	40%	50%	60%
Доля образовательных продуктов, совместно разработанных и прошедших профессионально-общественную экспертизу	15%	20%	25%
Доля инновационных инициатив и прикладных исследований, внедрённых в образовательную практику	15%	20%	25%
Доля рабочих групп и иных профессионально-общественных сообществ в составе представителей профессионально-общественного сообщества	50%	60%	70%
Доля инновационных инициатив от участников сообщества в общем количестве инновационных инициатив	–	3%	5%

2.2.2. Проектирование и внедрение высокотехнологичной информационной образовательной среды

Сокращения по привлекаемым структурам:

1.	ЦПК и ПП	Центр повышения квалификации и профессиональной переподготовки
2.	ЦЦТО	Центр цифровой трансформации образования
3.	ОИСОД	Отдел информационного сопровождения образовательной деятельности
4.	ОА и ТСИС	Отдел администрирования и технического сопровождения информационных систем
5.	ОРИСОП	Отдел редакционно-издательского сопровождения образовательного процесса
6.	РИБЦ	Региональный информационно-библиотечный центр
7.	РМЦ ДОД	Региональный модельный центр дополнительного образования детей

Ключевое событие Б1. Взаимодействие в рамках развития федеральной цифровой образовательной среды дополнительного профессионального (педагогического) образования <https://dppo.edu.ru>.

Цель: расширения возможностей ДППО за счет обеспечения качественного и доступного онлайн-обучения педагогических работников с применением цифровых технологий.

Задачи:

- взаимодействие с ЕФП ДППО;
- техническое обеспечение формирования на ЕФП ДППО в федеральный реестр ДПП, в том числе ДПП ПК с применением ЭО, ДОТ, с целью использования педагогическими работниками ДПП ПК из федерального реестра для построения индивидуального образовательного маршрута.

Ключевое событие Б2. Формирование информационной инфраструктуры, обеспечивающей удовлетворение образовательных, информационных, методических потребностей педагогических и административных работников образовательных организаций Смоленской области

Цель: формирование информационной инфраструктуры, обеспечивающей программно-информационное сопровождение деятельности ГАУ ДПО СОИРО в области повышения квалификации и переподготовки работников образования Смоленской области.

Ожидаемый результат:

- расширение функциональных характеристик ИС «67Регион» и возможностей электронного взаимодействия «ГАУ ДПО СОИРО – образовательная организация» и «ГАУ ДПО СОИРО – обучающийся курсов ПК и ПП»;
- возможность интеграции системы сервисов «67Регион» и платформы дистанционного обучения ГАУ ДПО СОИРО (размещение информации о доступе к ресурсам дистанционного обучения (логин-пароль и др.);
- улучшение эргономических и сервисных возможностей деятельности структур института, связанных с информационным сопровождением повышения квалификации и переподготовки.

Задачи:

- разработка задания на совершенствование программных сервисов интернет-ресурса;
- разработка необходимых программных сервисов;
- перенос программно-информационного сервиса на программную платформу «67Регион».
- рабочее тестирование;
- мероприятия по полноценному внедрению программы в практику деятельности ГАУ ДПО СОИРО.

Мероприятия:

– **Б2.1.** Создание в ИС «67Регион» нового программного сервиса «Кабинет образовательной организации», с целью реализации направлений информационного взаимодействия «ГАУ ДПО СОИРО – Образовательная организация»

– **Б2.2.** Сформировать программный сервис по размещению информации от администратора системы «67Регион» в личных кабинетах слушателей.

Сетевой план-график реализации ключевого мероприятия Б2.1

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Б2.1	Разработка задания на совершенствование программных сервисов интернет-ресурса													ЦЦТО, ОИСОД, ОА и ТСИС
	Разработка необходимых программных сервисов													
	Перенос программно-информационного сервиса на программную платформу «67Регион»													
	Рабочее тестирование													
	Мероприятия по полноценному внедрению программы в практику деятельности ГАУ ДПО СОИРО													

Система показателей реализации Б2.1

Показатели реализации по задачам	Значение показателей (% выполнения)		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	100	–	–
2	100	–	–
3	–	100	–
4	50	100	–
5	–	50	100

Сетевой план-график реализации мероприятия Б2.2

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Б2.2	Разработка задания на совершенствование программных сервисов интернет-ресурса													ЦЦТО, ОИСОД, ОА и ТСИС
	Разработка необходимых программных сервисов													
	Перенос программно-информационного сервиса на программную платформу «б7Регион»													
	Рабочее тестирование													
	Мероприятия по полноценному внедрению программы в практику деятельности ГАУ ДПО СОИРО													

Система показателей реализации Б2.2

Показатели реализации по задачам	Значение показателей (% выполнения)		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	50	100	–
2	–	100	–
3	–	75	100
4	–	–	100
5	–	–	100

Ключевое событие Б3. Расширение функциональных возможностей системы дистанционного обучения ГАУ ДПО СОИРО

Цель: развитие системы дистанционного обучения ГАУ ДПО СОИРО.

Задачи:

– предоставление учреждениям образования Смоленской области новых сервисных возможностей платформы дистанционного обучения ГАУ ДПО СОИРО;

– работа по интеграции аппаратных мощностей ДОТ ГАУ ДПО

СОИРО и образовательных возможностей образовательных организаций Смоленской области.

Ожидаемый результат: внедрение систем дистанционного обучения в новые направления деятельности и расширение спектра информационно-образовательных услуг образовательным организациям.

Мероприятия:

– БЗ.1. Создание на базе технических и программных ресурсов ГАУ ДПО СОИРО виртуальной стажировочной площадки для работников учреждений ДОТ по направлению «Внедрение ДОТ в практику образовательной деятельности»;

– БЗ.2. Создание и информационное сопровождение ресурса «Дистанционное обучение по дополнительным образовательным программам».

Сетевой план-график реализации мероприятия БЗ.1

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
БЗ.1.	Техническое и программное обеспечение													ЦЦТО, ОИСОД, ОА и ТСИС, РМЦ ДОД
	Организационное обеспечение													
	Презентационные мероприятия													
	Вывод на режим рабочей эксплуатации													
	Рабочая эксплуатация площадки													

Сетевой план-график реализации мероприятия БЗ.2

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
32.	Техническое и программное обеспечение													ЦЦТО, ОИСОД, ОА и ТСИС, РМЦ ДОД
	Организационное обеспечение													
	Презентационные мероприятия													
	Вывод на режим рабочей эксплуатации													
	Рабочая эксплуатация площадки													

Система показателей реализации мероприятий Б3.1.–Б3.2.

Показатели реализации по задачам	Значение показателей (% выполнения)		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Б3.1	20	80	100
Б3.2	20	80	100

Ключевое событие Б4. Расширение спектра электронных услуг информационно-библиотечного центра ГАУ ДПО СОИРО за счет внешних информационно-справочных ресурсов и внедрения новых информационных сервисов

Цель: обеспечение эффективного доступа к разнородным распределенным информационным ресурсам, позволяющим активизировать информационное и научно-образовательное взаимодействие ГАУ ДПО СОИРО и педагогической общественности Смоленской области.

Задачи:

- объединение интернет-ресурса библиотеки-медиатеки и интернет-ресурса информационно-библиотечного центра под единым «брендом» – «Региональный информационно-библиотечный центр»;
- подписка на внешние электронные информационно-справочные ресурсы.

Ожидаемый результат: позиционирование информационно-библиотечного центра ГАУ ДПО СОИРО как неотъемлемой структуры системы повышения квалификации и переподготовки работников образования Смоленской области как источника актуальной информации в различных сферах деятельности образовательной организации.

Мероприятия:

- Б4.1. Создание объединенного интернет-ресурса библиотеки-медиатеки и информационно-библиотечного центра под единым «брендом» – «Региональный информационно-библиотечный центр» и его информационное наполнение;
- Б4.2. Создание интернет-сайта «Архив журнала «Образование Смоленщины» с публикацией электронной версии одноименного издания за период 2015–2020 гг.

Сетевой план-график реализации мероприятий

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Б4.1.	Создание объединенного интернет-ресурса библиотеки-медиатеки и информационно-библиотечного центра под единым «брендом» – «Региональный информационно-библиотечный центр»													ОРИСОП, РИБЦ
Б4.2.	Интернет-сайт «Архив журнала «Образование Смоленщины»													ОРИСОП, РИБЦ

Система показателей реализации ключевого события

Показатели реализации по задачам	Значение показателей (% выполнения)		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Б4.1.	20	100	100
Б4.2.	100	100	100

Ключевое событие Б5. Модернизация материально-технической базы. Повышение качества условий образовательного процесса и информационно-технологического сопровождения деятельности

Цель: Повышение качества условий образовательного процесса и информационно-технологического сопровождения направлений деятельности ГАУ ДПО СОИРО.

Задачи:

– обновление материально-технического оснащения компьютерной базы ГАУ ДПО СОИРО (ул. Октябрьской рев., д. 20а, Киевский пер., д. 16);

– мероприятия по обучению научно-педагогического персонала ГАУ ДПО СОИРО правилам эксплуатации новых аппаратных и программно-информационных ресурсов ГАУ ДПО СОИРО.

Ожидаемый результат:

– создание работникам образования Смоленской области полноценных материально-технических условий в период повышения ими квалифи-

кации и (или) переподготовки, участия в региональных, межрегиональных, международных мероприятиях, реализации информационных потребностей, формирования персональных ИКТ-компетенций.

Мероприятия:

– Б5.1. Ввод в эксплуатацию компьютерной и организационной техники в 1-м и 2-м зданиях ГАУ ДПО СОИРО;

– Б5.2. Мероприятия по обучению научно-педагогического персонала ГАУ ДПО СОИРО правилам эксплуатации новых аппаратных и программно-информационных ресурсов ГАУ ДПО СОИРО.

Сетевой план-график реализации мероприятий

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Б5.1.	Ввод в эксплуатацию компьютерной и организационной техники													ЦЦТО, ОА и ТСИС,
Б5.2.	Мероприятия по обучению научно-педагогического персонала ГАУ ДПО СОИРО													ЦПК и ПП, ЦЦТО, ОИСОД

Система показателей реализации ключевого события

Показатели реализации по задачам	Значение показателей (% выполнения)		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Б5.1.	100	–	–
Б5.2.	50	100	–

Ключевое событие Б6. Развитие системы информационно-технологической поддержки научно-инновационной деятельности педагогов и административных работников образовательных организаций Смоленской области

Цель: создание открытых интернет-ресурсов научно-инновационной деятельности, обеспечение доступности результатов инновационной и научно-методической деятельности ГАУ ДОПО СОИРО.

Задачи:

– обеспечение полной доступности результатов инновационной и научно-методической продукции ГАУ ДОПО СОИРО, подготовленной в рамках исполнения государственного задания;

– создание интернет-ресурса поддержки потребностей образователь-

ных организаций в электронной и печатной издательской деятельности.

Ожидаемый результат:

– развитие системы информационно-технологической поддержки научно-инновационной деятельности педагогов и административных работников образовательных организаций Смоленской области.

Мероприятия:

– Б6.1. Сайт издательского отдела;
– Б6.2. Открытая интернет-библиотека изданной учебной, инновационной и научно-методической продукции ГАУ ДОПО СОИРО, подготовленной в рамках исполнения государственного задания.

Сетевой план-график реализации мероприятий

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Б6.1.	Сайт издательского отдела													ЦЦТО, ОИСОД
Б6.2	Открытая интернет-библиотека изданной инновационной и научно-методической продукции													ОРИСОП, РИБЦ

Система показателей реализации ключевого события Б6

Показатели реализации по задачам	Значение показателей (% выполнения)		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	–	50	100
2	100	100	100

Ключевое событие Б7. Разработка и развитие электронных информационно-образовательных сред или программного обеспечения, обеспечивающих эффективное использование ИКТ, повышение доступности и качества образования

Цель: информационное обеспечение направлений деятельности структурных подразделений ГАУ ДПО СОИРО, а также формирование инфраструктуры корпоративного информационного обеспечения.

Задачи:

– создание, информационное наполнение и администрирование интернет-сайта «Доступное образование»;
– создание и внедрение ИС «Документооборот ГАУ ДПО СОИРО».

Ожидаемые результаты:

– программно-информационное сопровождение направлений деятельности института, развитие электронных информационно-образовательных сред или программного для обеспечения внутренних потребностей Института.

Мероприятия:

– Б7.1. АС учета мероприятий проводимых ГАУ ДПО СОИРО в рамках исполнения государственного задания;

– Б7.2. Интернет-ресурс «Раздел для сотрудников» на официальном сайте ГАУ ДПО СОИРО.

Сетевой план-график реализации ключевого события Б7

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Б7.1.	АС учета мероприятий проводимых ГАУ ДПО СОИРО в рамках исполнения государственного задания													ЦПК и ПП, ЦЦТО, ОИСОД, ОА и ТСИС, ОРИСОП, РИБЦ
Б7.2.	Интернет-ресурс «Раздел для сотрудников»													ЦЦТО, ОИСОД

Система показателей реализации ключевого события Б7

Показатели реализации по ключевым событиям	Значение показателей (% выполнения)		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Б7.1.	50	100	–
Б7.2.	30	70	100

2.2.3. Совершенствование механизмов общественно-профессионального участия в развитии региональной системы ДППО

Ключевое событие В1 Организационно-правовое обеспечение развития дополнительного профессионального (педагогического) образования в регионе

Цель: сформировать нормативно-правовую базу развития ДППО в регионе.

Задачи:

– разработать и обновить локальные нормативные правовые акты,

регламентирующие реализацию ДППО;

– сформировать механизм участия работодателей (органов управления образованием, руководителей образовательных организаций) в обновлении содержания ДПП ПК и ДПП ПП;

– разработать организационный механизм взаимосвязи между системой ДППО и профессиональными конкурсами педагогических работников;

– обеспечить переход к профессионально-общественной экспертизе ДПП.

Ожидаемые результаты:

– формирование нормативно-правовой базы развития ДППО в регионе.

Сетевой план-график реализации ключевого события

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Разработать и обновить локальные нормативные правовые акты, регламентирующие реализацию ДППО	Разработка локальных актов													РПЦ, учебный отдел
	Обновление локальных актов													РПЦ, учебный отдел
Сформировать механизм участия работодателей в обновлении содержания ДПП ПК и ДПП ПП	Формирование фокус-группы работодателей													Ректорат
	Анкетирование участников фокус-группы по вопросу обновления содержания ДПП ПК и ДПП ПП													ОМ и ОКО
	Совместное заседание программно-методического совета и фокус-группы по обновлению содержания ДПП ПК и ДПП ПП													ПМС
Разработать организационный механизм взаимосвязи между системой ДППО и профессиональными конкурсами педагогических работников	Разработка формы типового положения о профессиональном конкурсе													Отдел сопровождения конкурсного движения
	Определение перечня профессиональных конкурсов на очередной год с учетом профессиональных затруднений педагогов													Отдел сопровождения конкурсного движения, кафедры

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	Проведение профессиональных конкурсов													Отдел сопровождения конкурсного движения
	Участие победителей и лауреатов профессиональных конкурсов в качестве внештатных лекторов при реализации ДПП ПК и ДПП ПП													Отдел сопровождения конкурсного движения, кафедры
	Проведение мастер-классов, стажировок победителями и лауреатами профессиональных конкурсов при реализации ДПП ПК и ДПП ПП													Отдел сопровождения конкурсного движения, кафедры
Обеспечить переход к профессионально-общественной экспертизе ДПП	Разработка формы экспертного заключения на ДПП в соответствии с требованиями ЕФП ДПО													ЦЭ
	Формирование пула экспертов													
	Обучение экспертов проведению экспертизы ДПП													ЦЭ
	Проведение профессионально-общественной экспертизы ДПП													ОМО
	Включение ДПП, прошедших профессионально-общественную экспертизу, в образовательную программу ГАУ ДПО СОИРО													УС

Система показателей реализации ключевого события

Показатели реализации	Значение показателей по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Доля ДПП, разработанных с учетом мнения работодателей, %	30	50	70
Доля победителей и лауреатов профессиональных конкурсов, привлекаемых к реализации ДПП, %	50	70	90
Доля ДПП успешно проходящих профессионально-общественную экспертизу, %	70	90	100

Ключевое событие В2. Формирование сообщества региональных экспертов в сфере образования

Цель: сформировать сообщество региональных экспертов.

Задачи:

- создать условия для организации и развития экспертной деятельности;
- организовать работу экспертного сообщества;
- содействовать развитию лучших образовательных практик через механизмы экспертизы.

Ожидаемые результаты:

- создание условий для организации экспертной деятельности.

Сетевой план-график реализации ключевого события

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры		
		2021 г.				2022 г.				2023 г.						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Создать условия для организации и развития экспертной деятельности	Разработка механизма выявления потенциальных экспертов															ЦЭ
	Организация обучения потенциальных экспертов															ЦЭ
	Организация процедуры сертификации экспертов															ЦЭ
	Создание открытой базы данных региональных экспертов															ЦЭ
Организовать работу экспертного сообщества	Поддержание открытой базы данных региональных экспертов в актуальном состоянии															ЦЭ
	Разработка и утверждение ежегодных планов деятельности экспертного сообщества															ЦЭ, ректор
	Проведение экспертиз и подготовка экспертных заключений															ЦЭ
	Подготовка аналитических материалов по результатам экспертных заключений															ЦЭ

Система показателей реализации ключевого события

Показатели реализации	Значение показателей по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Число участников сообщества региональных экспертов, чел.	300	350	400
Доля сертифицированных экспертов от общего количества экспертов, %	70	75	80
Доля экспертиз, проведенных с привлечением участников сообщества региональных экспертов, %	80	90	100

2.2.4. Кадровое обеспечение деятельности системы ДПО в регионе

Ключевое событие Г1. Создание внутриинститутской системы развития персонала

Цель ключевого события: обеспечить развитие квалификации преподавателя ДПО в соответствии с требованиями обновленного профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования».

Задачи ключевого события на 2021 год:

- разработать концептуальные основы кадровой политики в соответствии со стратегическими направлениями развития ДПО;
- обновить внутриинститутские стандарты и регламенты работы в соответствии с изменениями задач, решаемых структурными подразделениями;
- разработать и внедрить программы корпоративного обучения по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» компетенций (soft skills) и надпредметных знаний, формированию цифровой грамотности сотрудников.

Задачи ключевого события на 2022–2023 годы:

- обеспечить системную реализацию адресных программ корпоративного обучения;
- создать и апробировать мотивационные механизмы карьерного роста и формирование кадрового резерва путем развития системы переподготовки и повышения квалификации педагогических, руководящих и других работников региональной системы ДПО;
- обеспечить поддержку штатного функционирования внутриинсти-

тутской системы развития персонала.

Ожидаемые конечные результаты:

В 2021 году:

- разработана концепция кадровой политики Института в соответствии со стратегическими направлениями развития ДППО;
- обновлены внутриинститутские стандарты и регламенты работы подразделений в соответствии с изменившимися функциями и задачами;
- разработаны и внедрены программы корпоративного обучения по совершенствованию компетенций в области дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» компетенций (soft skills) и надпредметных знаний, формированию цифровой грамотности сотрудников.

К 2023 году:

- обеспечена системная реализация адресных программ корпоративного обучения;
- штатного функционирует внутриинститутская система развития персонала.

Сетевой план-график реализации ключевого события Г1
Создание внутриинститутской системы развития персонала

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры	
		2021 г.				2022 г.				2023 г.					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Разработать концептуальные основы кадровой политики в соответствии со стратегическими направлениями развития ДППО	Внутренний аудит эффективности действующей кадровой политики														Ректорат, РПЦ, рабочая группа
	Разработка концептуальных основ обновления кадровой политики														Ректорат, РПЦ, рабочая группа
	Разработка пакета нормативных документов по утверждению обновленной кадровой политики														Ректорат, РПЦ
Обновить внутриинститутские стандарты и регламенты работы в соответствии с	Внутренний аудит действующих стандартов и регламентов работы														Ректорат, РПЦ, рабочая группа
	Обновление и														Ректорат,

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры	
		2021 г.				2022 г.				2023 г.					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
изменениями задач, решаемых структурными подразделениями	оптимизация стандартов и регламентов														РПЦ, рабочая группа
	Оценка стандартов и регламентов														Ректорат, РПЦ
	Разработка пакета нормативных документов по утверждению стандартов и регламентов														Ректорат, РПЦ
Разработать и внедрить программы корпоративного обучения по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» компетенций (soft skills) и надпредметных знаний, формированию цифровой грамотности сотрудников	Мероприятия по разработке программ														Ректорат, Центр ПК и ПП ЦНППИМ ПР, Кафедры
	Мероприятия по выбору образовательных провайдеров														
	Мероприятия по реализации программ														

Система показателей реализации ключевого события Г1
Создание внутриинститутской системы развития персонала

Показатели реализации	Значение показателей по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Концептуальные основы кадровой политики в соответствии со стратегическими направлениями развития ДПО	да	-	-
Обновленные внутриинститутские стандарты и регламенты работы подразделений	да	-	-
Количество внутриинститутских программ корпоративного обучения	3	10	15

Показатели реализации	Значение показателей по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Количество освоенных сотрудниками внешних программ корпоративного обучения	1	3	5
Доля сотрудников, прошедших обучение по корпоративным программам	30%	50%	100%

Ключевое событие Г2. Формирование внутренней (корпоративной) системы аттестации педагогических, научно-педагогических работников

Цель ключевого события: создать единую внутриинститутскую систему аттестации педагогических, научно-педагогических работников на основе требований профессионального стандарта (концепции развития ДППО) и обеспечить ее функционирование.

Задачи ключевого события на 2021 год:

- определить единые подходы к содержанию профессиональной деятельности в соответствии с профессиональными стандартами и концепцией развития ДППО;
- разработать методику оценки компетенций сотрудников и программу мониторинга их деятельности;
- обеспечить апробацию методики оценки компетенций сотрудников.

Задачи ключевого события на 2022–2023 годы:

- обеспечить системную реализацию процедуры внутренней оценки компетенций сотрудников и мониторинг их деятельности;
- обеспечить функционирование публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников на постоянной основе.

Ожидаемые конечные результаты:

В 2021 году:

- определены единые подходы к содержанию профессиональной деятельности в соответствии с профессиональными стандартами и концепцией развития ДППО;
- разработана и апробирована методика оценки компетенций сотрудников и программа мониторинга их деятельности.

К 2023 году:

- процедура внутренней оценки компетенций сотрудников функционирует на постоянной основе;
- проводится системный мониторинг деятельности сотрудников;
- обеспечено штатное функционирование публичного представления

результатов профессиональной деятельности сотрудников на постоянной основе.

Сетевой план-график реализации ключевого события Г2
Формирование внутренней (корпоративной) системы аттестации педагогических, научно-педагогических работников

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Определить единые подходы к содержанию профессиональной деятельности в соответствии с профессиональными стандартами и концепцией развития ДПО	Оценка подходов к содержанию профессиональной деятельности в системе ДПО													Ректорат, РПЦ, Рабочая группа
	Разработка «карты компетенций» по основным должностям педагогических работников системы ДПО													
Разработать методику оценки компетенций сотрудников и программу мониторинга их деятельности	Разработка методики оценки компетенций и оценочного инструментария													Ректорат, Рабочая группа
	Разработка программы мониторинга													Ректорат, Рабочая группа
	Утверждение методики оценки компетенций и программы мониторинга сотрудников													Ректорат
Обеспечить апробацию методики оценки компетенций сотрудников	Определить группы сотрудников для апробации													Ректорат, РПЦ
	Разработать процедуру апробации													РПЦ
	Проведение пробной процедуры оценки компетенций сотрудников													Ректорат, РПЦ, руководители структурных подразделений
Обеспечить системную реализацию про-	Перевод в штатный режим процедуры оценки													Ректорат

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Процедуры внутренней оценки компетенций сотрудников и мониторинг их деятельности	компетенций сотрудников													Ректорат
	Перевод в штатный режим мониторинга деятельности сотрудников													
Обеспечить функционирование публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников на постоянной основе	Согласование системы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников													Ректорат, руководители структурных подразделений
	Внесение изменений в локальную нормативную базу													Ректорат, РПЦ
	Мероприятия по обеспечению функционирования системы на постоянной основе													Ректорат, руководители структурных подразделений

Система показателей реализации ключевого события Г2
Формирование внутренней (корпоративной) системы аттестации педагогических, научно-педагогических работников

Показатели реализации	Значение показателей по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Методика оценки компетенций сотрудников	да	–	–
Программа мониторинга деятельности сотрудников	да	–	–
Доля сотрудников, прошедших процедуру оценки компетенций	20%	50%	100%
Доля сотрудников, представляющих публичные результаты профессиональной деятельности	20%	50%	100%

Ключевое событие Г3. Создание системы мотивации сотрудников к профессиональному саморазвитию и развитию творческой составляющей профессиональной деятельности

Цель ключевого события: обеспечить систему мотивации сотрудников к профессиональному саморазвитию и развитию творческой составляющей профессиональной деятельности.

Задачи ключевого события на 2021 год:

– разработать систему мероприятий по проектированию, защите и реализации персонифицированных программ профессионального развития сотрудников;

– разработать систему мотивации сотрудников.

Задачи ключевого события на 2022–2023 годы:

– внедрить систему мотивации сотрудников;
– обеспечить штатную работу по проектированию, защите и реализации персонифицированных программ профессионального развития сотрудников.

Ожидаемые конечные результаты:

В 2021 году:

– разработана система мероприятий по проектированию, защите и реализации персонифицированных программ профессионального развития сотрудников;

– разработана и апробирована структура профессионального портфолио сотрудника Института.

К 2023 году:

– обеспечена штатная работа по проектированию, защите и реализации персонифицированных программ профессионального развития сотрудников;

– профессиональное портфолио сотрудника Института внедрено на постоянной основе.

Сетевой план-график реализации ключевого события ГЗ

Создание системы мотивации сотрудников к профессиональному саморазвитию и развитию творческой составляющей профессиональной деятельности

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Разработать и внедрить систему мотивации сотрудников	Мероприятия по разработке системы мотивации													Ректорат, рабочая группа
	Мероприятия по внедрению системы мотивации													Ректорат, руководители структурных подразделений
	Мероприятия по оценке эффективности системы мотивации													Ректорат

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	Мероприятия по обеспечению работы системы мотивации в штатном режиме													Ректорат
Разработать систему мероприятий и обеспечить штатную работу по проектированию, защите и реализации персонифицированных программ профессионального развития сотрудников	Организация работы проектной группы по разработке структуры персонифицированных программ													Ректорат, проектная группа, руководители структурных подразделений
	Разработка пакета нормативных документов													
	Мероприятия по проектированию персонифицированных программ													
	Мероприятия по защите персонифицированных программ													Ректорат, руководители структурных подразделений
	Мероприятия по реализации персонифицированных программ													Ректорат, руководители структурных подразделений

Система показателей реализации ключевого события ГЗ
Создание системы мотивации сотрудников к профессиональному саморазвитию и развитию творческой составляющей профессиональной деятельности

Показатели реализации	Значение показателей по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Система мероприятий по проектированию, защите и реализации персонифицированных программ профессионального развития сотрудников	да	–	–
Система мотивации сотрудников	да	–	–
Доля сотрудников, защитивших и реализующих программы профессионального развития	25%	50%	75%
Доля сотрудников, формирующих портфолио профессиональной деятельности	25%	50%	100%

Ключевое событие Г4. Обеспечение процесса привлечения в систему ДППО квалифицированных специалистов

Цель ключевого события: обеспечить процесс привлечения и удержания в системе ДППО квалифицированных специалистов.

Задачи ключевого события на 2021 год:

- спрогнозировать потребности в педагогических и других работниках обеспечивающих деятельность и развитие системы ДППО в целом;
- разработать систему мероприятий по оценке и отбору сотрудников в кандидаты на зачисление в кадровый резерв;
- разработать и внедрить политику привлечения «стажеров» из числа обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры ФГБОУ ВО «Смоленский государственный университет» для реализации оперативных задач Института.

Задачи ключевого события на 2019–2020 годы:

- разработать комплекс мер по привлечению молодых квалифицированных специалистов, обеспечению их профессионального и творческого развития;
- создать региональную ассоциацию преподавателей ДППО;
- разработать и реализовать мероприятия по совершенствованию оплаты и условий труда для привлечения профессионалов высокого уровня.

Ожидаемые конечные результаты:

В 2021 году:

- определены потребности в педагогических и других работниках, обеспечивающих деятельность и развитие системы ДППО в целом на ближайшую перспективу;
- разработана система мероприятий по оценке и отбору сотрудников в кандидаты на зачисление в кадровый резерв;
- разработана политика привлечения «стажеров» из числа обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры ФГБОУ ВО «Смоленский государственный университет» для реализации оперативных задач Института.

К 2023 году:

- реализована политика привлечения «стажеров» из числа обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры ФГБОУ ВО «Смоленский государственный университет» для реализации оперативных задач Института;

- разработан и внедряется комплекс мер по привлечению молодых квалифицированных специалистов в ДПО, обеспечению их профессионального и творческого развития,
- создана региональная ассоциация преподавателей ДПО;
- разработать и реализовать мероприятия по совершенствованию оплаты и условий труда для привлечения профессионалов высокого уровня.

Сетевой план-график реализации ключевого события Г4
Обеспечение процесса привлечения в систему ДПО
квалифицированных специалистов

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Спрогнозировать потребности в педагогических и других работах обеспечивающих деятельность и развитие системы ДПО в целом	Мероприятия по сбору данных													Ректорат, ЦНППМ ПР
	Мероприятия по анализу данных													
	Разработка прогноза потребности													
Разработать систему мероприятий по оценке и отбору сотрудников в кандидаты на зачисление в кадровый резерв	Мероприятия по оценке сотрудников													Ректорат, руководители структурных подразделений
	Мероприятия по отбору сотрудников													Ректорат
	Мероприятия по обучению кадрового резерва													Центр ПК и ПП, ЦНППМ ПР
	Мероприятия по обеспечению индивидуального профессионального развития резервистов													Ректорат, ЦНППМ ПР
Разработать и внедрить политику привлечения «стажеров» из числа обучающихся	Определение перечня задач, мероприятий и работ к выполнению которых могут быть привлечены «стажеры»													Ректорат, руководители структурных подразделений

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры		
		2021 г.				2022 г.				2023 г.						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
ся по программам бакалавриата и магистратуры ФГБОУ ВО «СмоЛГУ» для реализации оперативных задач института	Разработка механизмов привлечения «стажеров»															Ректорат, руководители структурных подразделений
	Заключение соглашения о сотрудничестве															Ректорат
	Обеспечение деятельности «стажеров»															Ректорат, руководители структурных подразделений
	Оценка перспектив приглашения «стажеров» в штат института															Ректорат, руководители структурных подразделений
Разработать и реализовать комплекс мер по привлечению молодых квалифицированных специалистов, обеспечению их профессионального и творческого развития	Мероприятия по разработке комплекса мер															Ректорат, рабочая группа
	Мероприятия по внедрению комплекса мер															Ректорат, руководители структурных подразделений
	Мероприятия по оценке комплекса мер															Ректорат
Создать региональную ассоциацию преподавателей ДППО	Организационные мероприятия															Ректорат, ЦНППМ ПР
	Мероприятия по привлечению членов ассоциации															Руководители структурных подразделений
	Мероприятия по развитию ассоциации															ЦНППМ ПР
	Мероприятия по оценке деятельности ассоциации															ЦНППМ ПР
Разработать и реализовать мероприятия по совершенствованию оплаты и условий труда для	Разработка мер по совершенствованию оплаты и условий труда															Ректорат
	Реализация комплекса мер по совершенствованию оплаты и условий труда															Ректорат

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки												Вовлеченные структуры
		2021 г.				2022 г.				2023 г.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
привлечения профессионалов высокого уровня	Оценка эффективности комплекса мер													Ректорат

Система показателей реализации ключевого события Г4
Обеспечение процесса формирования и развития кадрового резерва Института

Показатели реализации	Значение показателей по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Прогноз потребности в педагогических и других работниках, обеспечивающих деятельность и развитие системы ДПО	да	да	да
Доля сотрудников – кандидатов в кадровый резерв Института	–	10	15
Доля сотрудников, прошедших обучение по программе формирования кадрового резерва	–	10	15
Количество «стажеров», привлекаемых для реализации оперативных задач Института	–	10	20
Доля «стажеров», приглашенных на работу в институт	–	20%	20%
Региональная ассоциация преподавателей ДПО	–	да	да
Доля специалистов иных организаций ДПО – членов ассоциации	–	10%	25%
Система мер по совершенствованию оплаты и условий труда	–	да	да
Доля привлеченных профессионалов	10%	15%	20%

2.3. Концепция управления

Основное назначение Программы – быть средством интеграции и консолидации усилий сотрудников Института на достижение цели развития. Для того чтобы эффективно использовать потенциальные возможности, заложенные в Программу при её разработке, необходимо создать организационную структуру и эффективный механизм управления её реализацией.

Для управления реализацией программы в институте создаётся специальная целевая (матричная) структура, которая будет действовать параллельно с линейно-функциональной.

Общее руководство работами по Программе будет осуществлять Совет по развитию института, возглавляемый ректором. Каждым направлением развития будет руководить соответствующий целевой руководитель (координатор), который самостоятельно принимает решения по данному направлению, если они не затрагивают связей с другими направлениями.

Ответственные исполнители работ составляют нижний уровень руководства Программой. Они назначаются руководителями структурных подразделений, вовлеченных в реализацию соответствующего направления, и принимают решения только по содержанию той части Программы, за которую отвечают.

Совет по развитию Института, целевые руководители и ответственные исполнители работ образуют целевую структуру управления Программой. Сочетание традиционной линейно-функциональной структуры при управлении функционированием организации и целевой структуры при управлении её развитием будет обеспечивать необходимую гибкость управления.

Успешность реализации Программы определяется:

- эффективной структурой управления Программой, в состав которой входят Совет по развитию института, целевые руководители и ответственные исполнители работ, наблюдательный совет, Ученый совет, общественный совет, рабочие группы по мероприятиям Программы;
- используемыми современными подходами и методами управления, в числе которых: стратегический и проектный менеджмент, управление рисками, менеджмент качества, управление знаниями и другие;
- интеграцией процессов управления реализацией Программы в деятельность существующих в Институте управленческих структур

и активным вовлечением в процессы управления Программой сотрудников Института, партнеров.

Механизмы взаимодействия субъектов управления реализацией Программы включают чёткое распределение управленческих функций:

- стратегическое управление Институтом осуществляют ректор, ректорат, Ученый совет;

- стратегическое управление Программой и надзор за ее реализацией осуществляют ректор, Совет по развитию Института, целевые руководители, группа разработчиков Программы;

- общественно-профессиональную экспертизу программных мероприятий и достигнутых результатов осуществляют наблюдательный совет, общественный совет, Совет по развитию Института;

- оперативное управление Программой осуществляют целевые руководители, ответственные исполнители работ, руководители структурных подразделений.

Непосредственным руководителем Программы является ректор ГАУ ДПО СОИРО, который отвечает за общую организацию реализации Программы, координацию действий исполнителей, распределение ответственности и полномочий, мотивацию и стимулирование участников; промежуточные и конечные результаты реализации Программы, целевое использование и эффективность расходования средств; правовое и финансовое обеспечение реализации Программы.

Ученый совет в рамках реализации Программы избирает Совет по развитию Института и регулярно обновляет его состав; организует периодическое обсуждение и анализ хода выполнения и промежуточных результатов Программы.

В функции Совет по развитию Института входит:

- подготовка предложений и рекомендаций по реализации Программы, в том числе необходимых дополнений и изменений в Программу по мере ее выполнения;

- координация деятельности различных уровней управления, исполнителей и общественности по выполнению мероприятий Программы, содействие интеграции Программы с текущей деятельностью Института;

- организация мониторинга выполнения мероприятий Программы, содействие распространению позитивного опыта развития и наиболее эффективных методов управления Программой;

- подготовка аналитических докладов и справок о состоянии дел и

основных проблемах реализации Программы.

Для оперативного управления Программой назначаются целевые руководители по каждому направлению Программы, которые:

– осуществляют оперативное управление выполнением мероприятий Программы, координацию деятельности рабочих групп, документальное сопровождение мероприятий Программы;

– обеспечивают качественное, своевременное и полное выполнение мероприятий Программы;

– организуют взаимодействие участников Программы, готовят необходимые отчеты, согласуют технические задания, отдельные требования, обеспечивают представление результатов реализации мероприятий Программы согласно установленным ключевым показателям;

– вносят предложения по предупреждающим и корректирующим действиям при возникновении несоответствий в планах реализации мероприятий Программы.

Таким образом, управление реализацией Программы строится на принципах коллегиальности, четкого распределения и делегирования полномочий и ответственности по уровням управления.

Успешность реализации Программы и устойчивость управления ею определяется качеством планирования программных мероприятий, проработанностью и согласованностью планов реализации мероприятий на уровне института и его структурных подразделений, персональной ответственностью должностных лиц за выполнение запланированных мероприятий в полном объеме и в установленные сроки, а также за достижение плановых значений показателей результативности Программы.

2.4. Система контроля за реализацией Программы

Непосредственный контроль реализации Программы осуществляет ректор.

Общий контроль реализации Программы осуществляет Совет по развитию Института.

Оперативный контроль в рамках направлений развития осуществляют целевые руководители направлений.

Авторский надзор за ходом реализации Программы осуществляет группа разработчиков Программы.

Контроль реализации Программы предусматривает следующую систему мер:

- делегирование полномочий по управлению Программой, распределение и закрепление ответственности между различными уровнями управления Института;
- включение мероприятий Программы на период до 2020 года в календарные планы работы Института;
- планирование и выполнение мероприятий мониторинга реализации Программы;
- организация «обратной связи» в ситуациях, возникающих в ходе реализации Программы;
- ежемесячные совещания при ректоре о ходе реализации Программы;
- проведение собеседований ректором Института с исполнителями мероприятий Программы (один раз в полугодие);
- ежеквартальные информационные справки о ходе реализации Программы;
- вынесение вопросов по обсуждению результатов реализации Программы (в соответствии с ее этапами) на рассмотрение Ученого совета по итогам полугодия и года;
- уточнение и конкретизация направлений развития, а также значений показателей реализации ключевых событий по итогам соответствующего этапа;
- формирование рейтинга кафедр и других структурных подразделений на основании достижения показателей развития по итогам года.

Оперативное отражение хода реализации Программы на официальном сайте Института в формате открытых отчетов позволит обеспечить общественный контроль за реализацией Программы.

Раздел 3. Риски Программы

Основополагающим фактором управления реализацией Программы развития ГАУ ДПО СОИРО является учет возможных рисков недостижения целей Программы или получения некачественного результата. Данный фактор предполагает распознавание и оценку уровня рисков и принятие мер по их преодолению или минимизации.

Источники рисков могут быть разделены на две основные группы в зависимости от их сферы влияния или возникновения:

- **внешние** (системные) риски, возникающие во внешней среде ГАУ ДПО СОИРО, но оказывающие непосредственное влияние на его деятельность;
- **внутренние** риски, возникающие во внутриорганизационной среде института.

К **внешним рискам** реализации программы можно отнести: экономические, социально-политические, рыночные, демографические, другие риски, которые могут возникнуть в результате нестабильности экономики, непредвиденных изменений законодательства, демографического кризиса, стихийных бедствий.

Наибольшее влияние на реализацию программы развития могут оказывать следующие **внешние риски**:

- неразвитость организационных механизмов взаимодействия федеральных, региональных и муниципальных органов власти с системой ДПО;
- социальные потрясения в результате резкого и значительного ухудшения уровня жизни населения;
- несовершенство и нестабильность нормативной правовой базы в области образования и ДПО;
- отсутствие специализированных программ поддержки и развития дополнительного профессионального образования;
- отсутствие устойчивых финансово-экономических механизмов развития ДПО;
- стремительный рост количества и разнообразия дистанционных программ в области ДПО от различных образовательных провайдеров;
- конкурентная среда на рынке образовательных услуг, которая становится более жесткой.

Комплекс мер по минимизации проявления и воздействия внешних рисков на деятельность института в процессе реализации Программы раз-

вития предусматривает:

1) регулярный мониторинг внешней среды, включая анализ внешних рисков, которые можно предсказать: изменение законодательства, появление новых образовательных провайдеров, усиление конкуренции на рынке, изменения в налогообложении и т.п., с целью минимизации возможного ущерба от их наступления;

2) укрепление связи с федеральными и региональными органами власти, в том числе законодательными органами, использование при необходимости процедуры лоббирования, согласование развития Института с планами и программами развития Смоленской области и РФ.

Ко второй группе – *внутренним рискам* – относятся риски, непосредственно зависящие от социально-культурного климата в коллективе, деятельности управляющих структур ГАУ ДПО СОИРО, участников проектных команд и других участников Программы. К ним в первую очередь можно отнести организационно-управленческие, технические, финансовые и проектные риски.

Финансовые риски могут возникнуть в связи с нехваткой финансовых ресурсов на реализацию программы развития в целом (сокращение ранее выделенного бюджетного финансирования Программы в процессе ее реализации), неэффективного расходования средств, перерасходом бюджета отдельных проектов из-за неправильных оценок, срывов сроков выполнения работ и т.п.

Для преодоления финансовых рисков целесообразно создание системы внутреннего контроля за расходованием бюджетных и внебюджетных средств, которая включает открытую отчетность для всех уровней организационной структуры Программы. Важным условием является создание диверсифицированной системы финансирования, а также обеспечение разграничения собственных финансовых ресурсов программы от других ресурсов. В случае сокращения ранее выделенного бюджетного финансирования Программы в процессе ее реализации нужно будет реструктуризировать Программу, разработать и реализовать механизмы приостановления ряда уже начатых изменений. При этом придется, исходя из новых бюджетных параметров, пересмотреть задачи Программы с точки зрения или их сокращения, или снижения ожидаемых эффектов от их решения.

Возникновение **проектных рисков** при реализации отдельных проектов программы развития может быть связано с непродуманным составом исполнителей, недостаточной обеспеченностью проектов необходимыми

человеческими, финансовыми и материальными ресурсами, задержкой или отсутствием перевода результатов проектов в режим текущей деятельности.

Минимизация проектных рисков будет осуществляться за счет вовлечения в проект ключевых специалистов в области проекта; тщательного отбора руководителей, исполнителей и инструментов выполнения проекта; контроля качества разработанных проектных решений; первичной апробации проектных решений в малых группах.

Поскольку Программа содержит ряд нестандартных решений, не приходится рассчитывать на ее единогласную поддержку со стороны всех сотрудников Института, особенно тех, которые настроены консервативно, поэтому высока вероятность возникновения организационной инерции и имитации деятельности в ходе реализации Программы.

В связи с этим целесообразно предусмотреть такой механизм реализации Программы, который позволил бы компенсировать консервативный настрой, запустить процедуру последовательных изменений и создать устойчивую динамику развития Института.

При реализации Программы развития могут возникнуть **организационно-управленческие риски**:

- формирование мероприятий по реализации Программы, не обеспеченных информационными, инфраструктурными и человеческими ресурсами,
- преобладание интересов текущей деятельности над задачами развития,
- сопротивление сотрудников реализации Программы, инертность мышления, недостаточная вовлеченность сотрудников и потребителей услуг Института в реализацию мероприятий Программы,
- недостаточная гибкость в управлении программой, не позволяющая оперативно реагировать на изменения внешней среды,
- отказ от целей программы развития в пользу сохранения существующих направлений и форм деятельности,
- преобладание групповых интересов в реализации Программы, формирование мероприятий Программы с преимущественным учетом интересов отдельных подразделений или групп сотрудников ГАУ ДПО СОИРО,
- неэффективная работа системы управления Программой, недостаток специальных управленческих знаний и навыков у большей части

руководителей подразделений Института.

Для минимизации проявления и воздействия организационно-управленческих рисков предусмотрен следующий комплекс мер:

1) формирование **эффективной системы управления**, которая основана на использовании технологий стратегического менеджмента, программно-целевого планирования, матричного управления, управления качеством и проектного управления. Особое внимание при этом будет уделяться постоянному повышению квалификации управленческого персонала всех уровней управления;

2) проведение **активной кадровой политики**, которая должна создать позитивную мотивацию к достижению цели Программы и решению ее задач, позволит преодолеть сопротивление сотрудников в процессе организационных изменений и послужит стимулом к сплочению коллектива для решения задачи построения качественно нового облика ГАУ ДПО СОИРО. Элементами кадровой политики станут активное вовлечение персонала в процессы реформирования; прозрачная система мотивации; планомерное повышение квалификации всех категорий сотрудников в соответствии с новыми требованиями к должностям; формирование кадрового резерва;

3) создание системы **эффективной обратной связи** в ходе реализации мероприятий программы и регулярное информирование сотрудников обо всех происходящих процессах и изменениях, включая публичное представление текущих результатов реализации Программы развития на официальном сайте, в публичных отчетах, привлечение широкого круга сотрудников для решения конкретных практических задач, регулярное проведение публичных мероприятий по результатам реализации Программных проектов;

4) построение **системы регулярного мониторинга и оценки** реализации Программы развития, обеспечивающей постоянный контроль и анализ выполнения запланированных мероприятий. Важной составляющей системы должна стать внутренняя и внешняя экспертиза реализации Программы развития на всех этапах.

Раздел 4. Тезаурус

Ви́дение – образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата.

Внебюджетная деятельность (образовательного учреждения) – это деятельность, направленная на оказание дополнительного объема образовательных услуг, осуществляемых сверх установленных заданий по приему обучающихся, с полной компенсацией производимых затрат за счет средств обучающихся; иные виды предпринимательской деятельности, разрешенные законодательством Российской Федерации.

Диверсификация – инвестиционный подход, направленный на минимизацию возникающих во время производства или торговли рисков, связанный с распределением финансовых или производственных ресурсов по разным отраслям и сферам. Это расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, роста качества, предотвращения банкротства.

Инновационная инфраструктура – комплекс взаимосвязанных структур, обслуживающих и обеспечивающих реализацию **инновационной** деятельности.

Инновационная практика – деятельность по разработке новых систем, процессов, проектов, программ, характеризующих их направленность на развитие и включающих реально осуществляемые нововведения.

Кадровый потенциал – сочетание личностных характеристик персонала, их специальных знаний, квалификации и опыта, а также потенциальных возможностей, которые в процессе трудовой деятельности могут быть активированы и использованы организацией для достижения поставленных краткосрочных и долгосрочных целей.

Кадровый резерв – 1) подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения (чаще всего вертикального, реже – для горизонтальных ротаций); 2) группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку.

Ключевое событие – наиболее важное событие, влияющее на перспективы выполнения всего проекта.

Ключевые показатели эффективности деятельности – система оценки, которая на основе разработанных показателей деятельности под-

разделения (организации) помогает оценить свое актуальное состояние, определить достижение запланированных стратегических и тактических (операционных) целей.

Конкурентная среда – это условия, силы, факторы, которые, так или иначе (т.е. прямо или косвенно), влияют на степень конкуренции на рынке, а значит и на свободу действий организации. Сложившаяся ситуация, в рамках которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

Корпоративная культура – модель поведения внутри организации, сформировавшаяся в процессе ее функционирования и разделяемая всеми членами коллектива. Это система ценностей, нормы, правила, традиции и принципы по которым живут сотрудники.

Корпоративное (внутрифирменное) обучение – форма обучения, которая осуществляется в рамках одной организационной структуры и направлена на повышение уровня квалификации и подготовки ее специалистов; данная форма обучения непременно связана со стратегическими и тактическими задачами организации.

Культура инноваций – сумма привычек, норм и убеждений сотрудников, способствующих принятию и адаптации новых идей, практик и процессов, существенно повышающих ценность деятельности по созданию инноваций.

Культура образовательных инноваций – такая форма деятельности, в которой осуществимо грамотное педагогическое новаторство, а инновационная деятельность должна иметь свою культурно заданную форму, своих субъектов, свои цели, средства и условия ее осуществления.

Маркетинг – это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации.

Маркетинговые коммуникации – процесс и способы передачи целевой аудитории информации о продукте.

Миссия – основная цель организации, смысл её существования.

Мобильность – подвижность, способность к быстрым изменениям, преобразованиям, действиям и взаимодействиям.

Образовательное новшество – количественное или качественное изменение, направленное на улучшение и развитие образования.

Образовательное событие – ограниченное в пространстве и времени социальное явление, направленное на реализацию задач образования с ориентацией на субъектность обучающихся, учёт их образовательного запроса и личностных возможностей. Это формат активного взаимодействия, направленный на развитие и саморазвитие его участников на основе личностной и коммуникативной рефлексии.

Педагогическая инновация – внедренное новшество; это нововведения в области педагогики, целенаправленное прогрессивное изменение, вносящее в образовательную среду стабильные элементы (новшества), улучшающие характеристики как отдельных ее компонентов, так и самой образовательной системы в целом.

Педагогическая мобильность – это способность педагога организовать совместную деятельность с другими субъектами образовательного процесса в соответствии с целями и задачами современной концепции образования, ценностями мировой, отечественной, региональной и национальной культуры, реализуя свою социокультурную и социально-профессиональную компетентность, в том числе в процессе осмысления и прогнозирования результатов организуемых им субъект-субъектных отношений.

Позитивно насыщенная внутриинститутская конкурентная среда – совокупность позитивных конкурентных отношений между субъектами организации по их участию в создании условий, обеспечивающих реализацию своих конкурентных преимуществ.

Портфель проектов – это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления для достижения стратегических целей компании.

Потенциальные возможности сотрудников – совокупность человеческих и профессиональных качеств, которые могут быть применены при конкретных обстоятельствах.

Проактивное (программно-целевое) управление – это управление на опережение; метод управления, при котором руководитель разрабатывает цель **управления** и механизм реализации, сроки и состояния промежуточных значений процесса

Проактивность – это способность следовать своим целям и выстраивать в соответствии с ними свою жизнь; принятие на себя ответственности за все, что с нами происходит; осознанный выбор реагировать на события нашей жизни с точки зрения «что я могу сделать, чтобы поменять это к

лучшему».

Провайдер образовательной услуги – поставщик образовательной услуги; организация, предоставляющая образовательные услуги и иные услуги, связанные с образованием.

Программа проектов – это группы проектов управляемых и координируемых совместно, что позволяет достичь результатов, которые невозможно достичь управляя каждым проектом отдельно.

Проект – это временное мероприятие, направленное на получение уникального результата (продукта или услуги).

Проектирование педагогическое – предварительная разработка основных деталей предстоящей деятельности учащихся и педагогов, итогом которой является создание предположительных вариантов предстоящей деятельности и прогноза ее результатов

Проектное управление – это объединенное (интегральное) управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов; управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

Пространство «профессиональной активности» – это часть образовательной среды института, где на субъективном уровне создается множество многомерных отношений и многосторонних связей для обновления профессиональной деятельности, которое представляет собой процесс смены ценностно-смысловых профессиональных установок в результате осознания новых требований к педагогической профессии, сопровождающееся переживанием личностно-профессионального кризисного состояния и анализом новых педагогических идей, ориентированное на формирование готовности принятия новых педагогических смыслов, проявляющееся в изменившемся профессиональном поведении.

Профессиональная активность – это системное многокомпонентное образование, состоящее из четырех взаимодействующих подсистем: потенциал активности в профессиональной деятельности, регулятивный компонент профессиональной активности, динамический компонент, результативный компонент.

Профессиональная мобильность – это интегративное свойство личности, объединяющее готовность и способность адаптироваться для совершения оптимальных действий по преобразованию профессиональной сферы средствами профессиональной деятельности в соответствии с со-

держанием профессиональной ситуации; как часть социальной мобильности профессиональная мобильность может быть представлена вертикальной и горизонтальной лестницами в становлении карьеры.

Профессионально-педагогическая мобильность – динамическая характеристика личности, выражающаяся в способности успешно адаптироваться к изменяющимся профессионально-педагогическим условиям, готовности осуществлять саморазвитие и самореализацию в профессионально-педагогической деятельности.

Профессиональный потенциал – профессиональные знания, умения и навыки, жизненный и профессиональный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности, а также ряд других характеристик, которые могут позволить специалисту соответствовать профессионально-должностным и психофизиологическим требованиям, и успешно выполнять трудовые функции.

Развитие – целенаправленный процесс, направленный на поэтапное качественное улучшение структуры и содержания системы за счет совершенствования составляющих их компонентов и появления новых.

Развитие персонала – система определенных организационно-экономических мероприятий, связанных с обучением, переквалификацией и оценкой сотрудников; ключевыми элементами в этой системе являются: кадровая политика как совокупность принципов и требований, от которых зависят методы и цели взаимодействия с сотрудниками; процесс поиска и отбора работников; кадровое планирование; адаптация персонала (профессиональная и социально-психологическая); обучение и развитие персонала; система оценки (аттестация); управление поведением сотрудников; формирование корпоративной культуры.

Развитие человеческого капитала – повышение эффективности вложений в человеческий капитал, через организацию процесса поиска, формирования и усовершенствования профессиональных и личностных продуктивных характеристик человека, с которыми он выступает в профессиональной деятельности.

Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием собственных ресурсов для достижения своих целей.

Самообразование – форма индивидуальной деятельности человека,

которая мотивирована его собственными и профессиональными личностными интересами и потребностями и направлена на приобретение необходимого багажа знаний, навыков и умений и их усовершенствование, а также на развитие и усовершенствование индивидуумом качеств своей личности.

Система менеджмента качества – система для руководства и управления организацией применительно к установленным государственным стандартам качества; совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством.

Стратегия – общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

Трансфер – (перенос, перемещение, передвижение) полная или частичная передача внутреннему или внешнему субъекту полномочий по выполнению полностью или части некоторого (внутреннего) процесса (жизненного цикла продукции).

Управление знаниями (англ. knowledge management) – это систематические процессы, благодаря которым знания, необходимые для успеха организации, создаются, сохраняются, распределяются и применяются.

Человеческий капитал – это совокупность знаний, умений, навыков, используемых для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом; особый капитал в форме интеллектуальных способностей и практических навыков, полученных в процессе образования и практической деятельности человека.

Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.