

# Программа развития на 2022-2025гг.

---

Автономное образовательное  
учреждение дополнительного  
профессионального  
образования  
Удмуртской Республики  
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ»



Ижевск, 2022

### ПРОЕКТ

Программа развития Автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования Удмуртской Республики «Институт развития образования» содержит аналитические сведения об актуальном состоянии Института на конец 2021 года и его деятельности, определяет цели, задачи, стратегические направления работы Института на период с 2022 по 2024 гг.

Программа — это важный стратегический документ. Она определяет «движение» на трёхлетний период и задаёт стратегические ориентиры. Программа развития предназначена для планирования работы Института, его отдельных подразделений и структур в формате обеспечения стратегического управления.

Программа развития может быть доработана с учетом рекомендаций учредителем комиссии Министерства науки и образования Удмуртской Республики.

Оцифрованная модель Программы развития представлена в Приложениях.

## СОДЕРЖАНИЕ

ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ	4
ВВЕДЕНИЕ	8
1 ИСТОРИЧЕСКАЯ И ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТИТУТА	9
2 КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ НА МОМЕНТ НАПИСАНИЯ ПРОГРАММЫ	14
Организационная структура института	15
Кадровое обеспечение института	16
Основные направления деятельности института	16
SWOT-анализ (Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие Института)	17
3 ОБРАЗ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ	23
Основные задачи и направления развития Института	23
Первое ключевое направление	24
Миссия института	25
Направление 2	27
Направление 3	28
Направление 4	29
Направление 5	30
Направление 6	31
4 РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	33
ПРИЛОЖЕНИЯ	37

### ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

<b>Наименование Программы</b>	Программа развития Автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования Удмуртской Республики «Институт развития образования» (далее – Институт) на 2022–2024 гг. (далее – Программа)
<b>Основание разработки Программы</b>	П.7, ч. 3 статьи 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
<b>Разработчик программы</b>	Автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Удмуртской Республики «Институт развития образования»
<b>Нормативные основания разработки Программы</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;</li> <li>2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»;</li> <li>3. Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденные Распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 №3273-Р;</li> <li>4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;</li> <li>5. Паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16);</li> <li>6. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.12.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;</li> <li>7. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 № 544н;</li> <li>8. Профессиональный стандарт «Педагог дополнительного образования детей и взрослых», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2018 № 298н;</li> <li>9. Профессиональный стандарт «Педагог-психолог(психолог в сфере образования)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.06.2015 № 514н;</li> <li>10. Приказ Минтруда России от 10.03.2021 N 116н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации высшего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 12.04.2021 № 63071)</li> <li>11. Государственная программа Удмуртской Республики</li> </ol>

## Программа развития на 2022-2025гг.

	<p>«Развитие образования», утвержденная постановлением Утверждена постановлением Правительства Удмуртской Республики от 4 сентября 2013 г. № 391 (действующая, с изменениями с изменениями на 29 октября 2021 года)</p> <p>12. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. N 996-р</p> <p>13. Методические рекомендации по организации сетевого взаимодействия общеобразовательных организаций, организаций дополнительного образования, профессиональных образовательных организаций, промышленных предприятий и бизнес-структур в сфере научно-технического творчества, в том числе робототехники. Минобрнауки РФ, 2016 г.</p>
<p><b>Ключевая идея (проектная Миссия)</b></p>	<p>Институт – главная инновационная площадка и драйвер развития республиканской системы образования.</p>
<p><b>Ключевые направления (Цель и задачи Программы)</b></p>	<p><b>Цель:</b> Обеспечить планомерное развитие Института как регионального лидера дополнительного профессионального образования для содействия реализации государственной образовательной политики на территории Удмуртской Республики</p> <p><b>Задачи:</b> Задачи: 1. Создание региональной системы непрерывного профессионального педагогического образования на основе интеграции и взаимодействия учреждений общего, профессионального образования, обеспечивающей развитие кадрового потенциала региональной системы образования; Задача 2 Развитие научной и инновационной деятельности; Задача 3. Развитие эффективной многоуровневой системы методической поддержки педагогических работников, обеспечивающей непрерывное повышение их профессионального мастерства, в рамках реализации федеральных и региональных проектов; Задача 4 Развитие кадрового потенциала региональной системы образования; Задача 5 Развитие Института как центра научно-методического сопровождения образовательных организаций и методических служб.</p>

<b>Сроки реализации Программы</b>	<p>Сроки реализации программы – 2022-2025 гг.</p> <p><b>На первом этапе (январь 2022 г. – июнь 2022 г.)</b> разработана Программа развития, определены цель и задачи, приоритетные направления развития, изменения содержания деятельности, технологии.</p> <p>Осуществлены изменения утвержденной структуры Института. Разработана нормативно-правовая документация. Созданы необходимые условия для повышения мотивации научно-педагогического состава к профессиональному развитию в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога дополнительного профессионального образования.</p> <p>Усовершенствованы дополнительные профессиональные программы в соответствии с профессиональными стандартами. Созданы условия и внесены необходимые изменения и (или) дополнения в локальную нормативную базу, обеспечивающие внедрение результатов инновационной деятельности в практику работы образовательных организаций. Усовершенствованы формы внутриорганизационной работы по повышению квалификации научно-преподавательского состава.</p> <p><b>На втором этапе (июль 2022 г. – июнь 2024 г.)</b> развернута работа по реализации дополнительных профессиональных программ в соответствии с профессиональным стандартом педагога; создано методическое пространство педагогического взаимодействия, обеспечивающее проектирование индивидуальных траекторий профессионального становления и развития педагогов; внедрена цифровая образовательная среда дополнительного профессионального образования для реализации эффективного повышения квалификации и переподготовки, методического сопровождения педагогических работников; обеспечено развитие Института как открытой, конкурентоспособной организации, обеспечивающей предоставление качественных образовательных, научно-методических, экспертных услуг, удовлетворяющих заказчиков и потребителей;</p> <p>разработаны и внедрены программы корпоративного обучения по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» компетенций (soft skills) и надпредметных знаний, формированию ИКТ-культуры сотрудников.</p> <p><b>На третьем этапе (июнь 2024 г. – январь 2025 г.)</b> проведен анализ достигнутых результатов и определены перспективы дальнейшего развития Института, Обобщены и подготовлены к тиражированию результаты деятельности позитивных практик и проектов</p>
-----------------------------------	--

<p><b>Целевые показатели (индикаторы) Программы</b></p>	<p>Количество учителей, проходящих повышение квалификации в сетевой форме.</p> <p>Доля курсовых мероприятий, имеющих практико-ориентированный модуль (стажировку), в т.ч. на базе опорных школ и учебно-технологических центров.</p> <p>Количество учителей, которым оказана адресная педагогическая помощь в форме наставничества.</p> <p>Количество педагогических и руководящих работников, опыт которых обобщен на региональном уровне.</p> <p>Доля программ ДПО, обеспечивающих формирование ключевых профессиональных компетенций (методической, предметной, психолого-педагогической, коммуникативной). Количество разработанных онлайн-курсов для повышения квалификации.</p> <p>Доля программ ДПО, прошедших общественно-профессиональную экспертизу.</p> <p>Доля педагогов, для которых реализованы программы индивидуального повышения квалификации на основе выявленных затруднений.</p> <p>Количество работников образования, вовлеченных в конкурсное, олимпиадное движение на региональном уровне. Увеличение посещаемости информационных ресурсов Института.</p> <p>Доля методических и обучающих мероприятий с использованием ресурсов региональных инновационных площадок.</p> <p>Доля слушателей, прошедших повышение квалификации с использованием дистанционных образовательных технологий.</p> <p>Доля педагогических работников, вовлеченных в сетевые сообщества.</p> <p>Доля работников образования, прошедших повышение ИТ-компетенций, востребованных в условиях цифровой экономики.</p> <p>Количество разработанных электронных учебно-методических и программно-методических ресурсов.</p> <p>Доля работников, вовлеченных в систему корпоративного обучения по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования.</p> <p>Доля сотрудников Института, прошедших повышение профессиональной компетентности.</p> <p>Доля сотрудников Института, вовлеченных в научно-методическое сопровождение региональных инновационных проектов и программ.</p>
---	--

Программа развития Автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования Удмуртской Республики «Институт развития образования» (далее — Программа; Институт) является документом, который определяет основные планы, приоритеты, цели, задачи Института на основе анализа внутренних и внешних условий, ресурсов и возможностей развития для деятельности Института на 2022-2025 годы. Программа направлена на поступательное развитие образовательной, проектной, редакционно-издательской, научно-исследовательской деятельности Института, его кадрового и ресурсного обеспечения, предназначена для регламентации и обеспечения перевода Института в качественно новое состояние, способствующее его становлению как организации, поддерживающей опережающее развитие системы образования в Удмуртской Республике.

Программа развития Института представляет собой документ, направленный на решение важных задач, реализацию перспективных образовательных потребностей и социального заказа на образование в Удмуртской Республике.

Разработка представленной Программы развития Института базировалась на принципах:

- целостности и связности, направленных на преемственность процессных состояний между прошлым, настоящим и будущим;
- партисипативности (совместного участия), предусматривающем активную позицию участников и заинтересованных сторон в разработке идей и правил деятельности, распространение и реализацию совместно выдвинутых позиций;
- транспарентности (прозрачности), определяющей открытость для участников реализации Стратегии, использование публичных обсуждений, а также коллективно распределенную экспертную деятельность;
- subsidiarности (распределение ответственностей и общих рисков), требующей разграничения зон ответственности.
- оптимизации (минимизации или максимизации), предполагающей установление общепринятых критериев соответствия между целями, средствами, результатами, затратами, проработку и введение показателей эффективности, результативности, актуальности и механизмов их измерения.

Программа заключается в определении ключевых задач и направлений развития Института, существенных позиций, на основании которых будут определены изменения в его деятельности.

## Программа развития на 2022-2025гг.

---

Направления развития и мероприятия Программы не предполагают мгновенного единовременного изменения всей деятельности Института, предусматривают постепенные системные преобразования в его деятельности для достижения поставленных задач.

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

### 1 ИСТОРИЧЕСКАЯ И ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТИТУТА

1 января 1934 года по решению президиума облисполкома УАО был создан Институт повышения квалификации кадров народного образования (ИПККНО). Утверждены штат работников и смета, определены объем и следующие направления работы института:

- организация заочной учебы учителей начальных классов в педагогических училищах области;
- организация учебы учителей неполной средней школы в педагогических училищах и на своей базе рамках учительского образования;
- организация обучения учителей старших классов совместно с педагогическими вузами;
- проведение курсовых мероприятий на собственной базе и в районах с использованием базовых школ и педагогических училищ;
- проведение семинаров;
- обобщение и распространение передового опыта совместно с педагогическим кабинетом.

В сентябре 1934 года директором ИПККНО был назначен Яков Николаевич Корепанов. В начале 1936 года обязанности директора стала исполнять завуч института Евдокия Ивановна Кудрявцева, которая фактически и явилась первым его руководителем.

По штатному расписанию было предусмотрено 12 работников: директор, завуч, заведующий курсами, 3 методиста, 6 человек обслуживающего персонала (завхоз, секретарь, бухгалтер, машинистка, уборщица, курьер).

Конкретные задачи и направления работы ИПККНО были определены в Постановлении Президиума областного исполкома ВАО от 10 мая 1934 года «О состоянии педагогических кадров по начальной и средней школе в Удмуртской автономной области и о повышении квалификации учителей».

К постановлению Президиума облсовета имелось приложение, в котором определялись формы и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров, их финансовое обеспечение. Для работы на курсах были приглашены лучшие кадры вузов и техникумов Ижевска и области.

Актуальность повышения квалификации учителей особенно возрастает в связи с введением персональных званий для учителей начальных и средних школ.

28 октября 1938 года был издан приказ Наркома просвещения РСФСР «О местных институтах усовершенствования учителей». В нем предлагалось объединить существовавшие в тот период институты повышения квалификации кадров народного образования и республиканские, краевые (областные) школьные методкабинеты. Во исполнение приказа наркома просвещения РСФСР Совет Народных Комиссаров Удмуртской АССР 1 декабря 1938 года принимает постановление «Об организации Республиканского института усовершенствования учителей».

Важную роль в улучшении работы институтов усовершенствования учителей сыграло Инструктивное письмо Народного Комиссариата просвещения РСФСР «Указания об улучшении работы институтов усовершенствования учителей» №100 от 12 августа 1942 года. В документе излагались рекомендации по организации работы институтов в условиях войны.

Новые задачи перед институтами встали после Великой Отечественной войны. Увеличивался контингент учащихся, возвращались с фронта учителя, совершенствовались программы.

Институт в первое время располагался в небольшом полуторазэтажном деревянном доме на улице Сивкова города Ижевска. В войну был переселен в пединститут, где занимал две комнаты. И лишь в середине 1950-х годов получил отдельное здание на улице Красноармейской, 79 а.

В 1948/49 учебном году курсами ИУУ было охвачено 1270 учителей, кроме того, краткосрочными курсами и семинарами – 1002 человека; в 1949/50 учебном году – 1329 и 2341 соответственно.

В 1953 году в штате Республиканского института усовершенствования учителей числилось 20 сотрудников.

В 50–70-х годах XX века в институте появилось много новых интересных форм и методов работы. Прошли первые и вторые республиканские педагогические чтения, в рамках которых были организованы педагогические выставки. Работники Министерства просвещения и ИУУ выезжали на места, изучали передовой педагогический опыт, выявляли учителей-новаторов, помогали им обобщать свой опыт.

Направления работы института, формы и методы проведения курсовых мероприятий, семинаров и практикумов, их тематика во многом зависели от приоритетов в образовательной политике директивных органов: ЦК КПСС, Совета Министров, Министерства просвещения (Минпрос). Приходилось учитывать идеологические поветрия тех лет, как-то: «Перестройка преподавания биологии в свете решения сессии ВАСХНИЛ», «Оказание помощи в перестройке преподавания русского языка в свете учения И.В. Сталина» и т.д. Немало проблем создавали постоянные реформы в области образования.

В 60–80-е годы прошлого столетия Республиканский институт усовершенствования учителей работал стабильно. Улучшалась его учебно-материальная база, совершенствовались формы и методы работы, увеличивался контингент слушателей.

С 1961 года институт стал переходить на проведение курсов и семинаров в учебное время, т.е. в течение всего учебного года.

Второй особенностью явилось то, что многие курсовые мероприятия организовывались на местах. Одновременно с курсами проводились семинары, лектории, практикумы, на которых обновили знания.

С 1962 года планирование деятельности института стало осуществляться на перспективной основе – на пять лет.

Каждый учитель республики в течение этого периода имел возможность повысить свою квалификацию на длительных курсах, а также принять участие в работе семинаров.

В повышении научно-теоретического уровня педагогических кадров большую помощь оказывали преподаватели вузов, ученые научно-исследовательских институтов республики, Академии педагогических наук СССР.

Все вузы, прежде всего Ижевский механический институт, при необходимости безвозмездно предоставляли аудитории, лаборатории.

Деятельность института особенно активизировалась в 80-е годы истекшего столетия с приходом к руководству Березина Рудольфа Федоровича.

21 июня 1984 года был издан приказ Правительства СССР и РСФСР Министерства просвещения РСФСР, в котором наряду с вопросами улучшения работы вузов большое внимание уделено совершенствованию деятельности институтов усовершенствования учителей как центров научно-методической работы. Предлагалось к октябрю 1984 года рассмотреть возможность создания кафедр в ИУУ.

В июле 1988 года был сформирован ученый совет института. В феврале 1989 года открыты новые кабинеты научно-педагогических экспериментов и авторских школ, информатики и вычислительной техники, экономики и управления народным образованием, педагогических училищ.

В октябре 1989 года произошло важнейшее событие: институт переехал в новое типовое здание, оснащенное практически всем необходимым материально-техническим и учебно-методическим оборудованием.

Одним из примечательных фактов 1990-х годов было создание собственной видеостудии на базе кабинета технических средств обучения, основной задачей которой являлось создание видеоматериалов, отражающих передовой опыт отдельных педагогов и педагогических коллективов по актуальным вопросам обучения, развития и воспитания учащихся.

К 1991 году в институте функционировало 9 кафедр, на которых работало 44 преподавателя, в том числе 22 кандидата наук и 4 доктора наук. В 27 кабинетах и редакционно-издательском отделе трудилось 68 человек. Позднее приказом министра образования Российской Федерации в ИУУ была создана целевая аспирантура.

Важнейшим направлением деятельности института в 90-е годы XX века стало участие его сотрудников в разработке концептуальных основ развития системы народного образования Удмуртской Республики («Программа стабилизации и развития народного образования Удмуртской Республики в переходный период 1991–1995 гг.»), «Программа развития народного образования Удмуртской Республики на 1995–2000 гг.», «Среднесрочная программа социально-экономического развития системы народного образования Удмуртской Республики на 1998–2000 гг.», «Концепция национального образования Удмуртской Республики»).

В связи с переименованием института в «Институт повышения квалификации и переподготовки работников образования» (2003 г.) последовали изменения в его структуре, в содержании обучения, в способах получения обратной связи.

В 2000-е годы институт совместно с Министерством народного образования УР ежегодно организовывал республиканские олимпиады, конкурсы «Учитель года», аттестацию педагогических кадров, взял на себя важную функцию организации эксперимента по Единому государственному экзамену, профильному обучению.

### 2 КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ НА МОМЕНТ НАПИСАНИЯ ПРОГРАММЫ

Полное название: Автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Удмуртской Республики «Институт развития образования» (Глава I, п 1.1 Устава АОУ ДПО УР ИРО).

Юридический адрес: 426009, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Ухтомского, д. 25.

Фактический адрес: 426009, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Ухтомского, д. 25.

Режим работы: 5-дневная рабочая неделя. Выходные: суббота, воскресенье.

График работы: институт работает пн-пт с 8:30 до 17:00.

График занятий: в соответствии с расписанием (занятия могут проводиться и в выходные дни).

В соответствии с Уставом образовательная организация представительств и филиалов (в том числе, находящихся за пределами Российской Федерации), не имеет.

#### Сведения об учредителе

Учредителем института является Удмуртская Республика. Функции и полномочия учредителя института от имени Удмуртской Республики осуществляет Министерство образования и науки Удмуртской Республики.

Местонахождение учредителя: 426051, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. М. Горького, 73.

Предметом деятельности института является реализация дополнительных программ

#### Организационная структура института

В состав Института входят кафедры, центры, финансово-экономические, организационно-хозяйственные и другие структурные подразделения, выполняющих научные, методические, консультационные, исследовательские и др. работы

Органами управления Института являются Наблюдательный совет, руководитель Института, Общее собрание (конференция) работников Института, Педагогический совет Института, Ученый Совет Института.

## Программа развития на 2022-2025гг.

При Институте функционирует Ученый совет. Ученый совет Института является коллегиальным органом, осуществляющим руководство образовательной и научной деятельностью Института.

В состав Ученого совета входят ректор, его заместители (по должности), представитель Учредителя, представители государственных и муниципальных органов и учреждений, представители общественности, педагогические работники Института.

Состав Ученого совета является постоянно действующим совещательным органом и создан в целях научно-методического и информационно-аналитического обеспечения научной деятельности Института.

В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в РФ» и Уставом управление Институтom строится на принципах единоначалия и коллегиальности.

Возглавляет АОУ ДПО ИРО УР ректор. На данный момент утверждена новая структура ИРО, представленная на рисунке 1:



Рис.1 Кадровая структура ИРО с 1.01. 2022

### Кадровое обеспечение института

В настоящее время в Институте работает 97 человек. Из них  
Профессорско-преподавательский состав (основные + совместители) 47 человек (48%)

- научные сотрудники - 5 человек (5%)
  - административно-управленческий персонал 20 чел., (20%)
  - вспомогательный персонал. – 22 человек (22%)
- Кадровый состав Института представлен на рисунке 2.



*Рис. 2 Кадровый состав Института*

### **Основные направления деятельности института**

Институт создан для выполнения работ, оказания услуг в сфере образования.

Предметом деятельности Института является реализация дополнительных профессиональных программ, образовательных программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре, образовательная деятельность по дополнительному образованию детей и взрослых, организация профессионального обучения, проведение научно-исследовательских работ, проектирование и научно-методическое сопровождение инновационных процессов, организация и координация работы Республиканского экспертного совета по инновационной деятельности, организационно-методическое и информационное обеспечение деятельности образовательных организаций Удмуртской Республики.

В соответствии с целями, закреплёнными в Уставе в настоящий момент, можно выделить следующие ключевые направления деятельности Института:

1. Дополнительное образование педагогических работников;
2. Развитие научной и инновационной деятельности;
3. Научно-методическое обеспечение реализации федеральных и региональных целевых программ и проектов;
4. Развитие кадрового потенциала региональной системы образования;
5. Организационно-методическое сопровождение деятельности образовательных организаций.

В целом можно сказать, что представляемая программа развития должна обеспечить управляемый перевод Института развития образования в новое качественное состояние, соотносимое с образовательными потребностями субъектов региональной системы образования в соответствии с обновленным Уставом организации и указанными направлениями работы.

### **SWOT-анализ. (Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие Института)**

Современные социально-экономические условия развития Удмуртской Республики выдвигают на первый план задачи настройки многих новых процессов в образовании.

Важнейшим условием, обеспечивающим эффективное решение этих задач, является система дополнительного профессионального образования – мобильная, гибкая, практико-ориентированная, максимально приближенная к потребителю и направленная на удовлетворение профессиональных образовательных интересов участников образовательной деятельности. Модернизация системы дополнительного профессионального педагогического образования нацелена на достижение такого уровня развития кадрового потенциала работников образования, который необходим для обеспечения непрерывного развития системы общего образования и усиления ее роли в социально-экономическом развитии страны.

В Удмуртской Республике центром такой подготовки является Автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Удмуртской Республики «Институт развития образования».

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

### ВНЕШНЯЯ СРЕДА

#### **Возможности:**

- Наличие широкого спектра современных форм и технологий образования взрослых
- Изменение роли и функций Института (федеральный проект «Образование»)
- Спрос на сетевое взаимодействие.
- Отсутствие в профессиональной деятельности педагогических работников четких устойчивых принципов построения карьеры, а также связи между занятием соответствующей должности и требуемой для этого квалификацией
- 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) компетенции со стороны рынка труда.

#### **Угрозы:**

- Несовершенство и нестабильность нормативной правовой базы в области общего и дополнительного профессионального образования.
- Отсутствие региональной программы поддержки и развития дополнительного профессионального образования.
- Отсутствие устойчивых финансово-экономических механизмов развития дополнительного профессионального образования.
- Отсутствие внутрирегионального «стандарта повышения квалификации».
- Рост числа экономически привлекательных предложений в области повышения квалификации со стороны разных и порой сомнительных организаций.
- Рост количества и разнообразия дистанционных программ в области дополнительного профессионального образования от образовательных провайдеров за пределами республики.

– Увеличение числа «независимых игроков» на рынке дополнительного профессионального образования: коммерческие организации, профессиональные педагогические сообщества, корпоративные образовательные программы.

– Недостаточный уровень информационно-технологической культуры потребителей образовательных услуг.

– Устаревшие стереотипы восприятия образовательных моделей в системе дополнительного профессионального образования как среди слушателей, так и среди профессорско-преподавательского состава.

SWOT-анализ выявил наиболее существенные внутренние факторы развития Института.

### ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

#### **Сильные стороны:**

– Качество организации и сопровождения публичных мероприятий.

– Наличие государственного задания и полномочий по научно-методическому сопровождению региональной системы образования.

– Появление Центра непрерывного педагогического мастерства, который модернизировал, улучшил и укомплектовал материально-техническую и кадровую базу института

– Статус государственного учреждения.

– Влияние Института 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.

– Знание особенностей и специфики организации образовательного процесса на всех уровнях образования.

– Охват всех категорий работников системы образования.

– Выполнение функций организатора и оператора конкурсов профессионального мастерства.

– Механизм формирования и развития сети инновационных площадок.

#### **Слабые стороны:**

Большинство проблем в деятельности Института обусловлены отсутствием четко обозначенных стратегических целей и ценностей.

Так, например, до текущего момента не сформулирована **миссия Института**. Не задекларированы основные ценности и философия деятельности. При таком положении дел Институт не является субъектом стратегии, не выступает полноправным инициатором развития региональной системы образования, не является организацией-экспертом по сложным перспективным проблемам.

В отсутствие таких ориентиров Институт, по сути, не может являться субъектом стратегического планирования, т.е. выполнять свою основную функцию - «регионального оператора», обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ. По существу, на данный момент времени, он является подразделением Министерства образования и науки УР с функциями, иногда несвойственными Институту развития образования.

В связи с этим не в полной мере используются конкурентные преимущества Института, в то время как организация имеет большой опыт в организации и сопровождении публичных мероприятий, наличие государственного задания и полномочий по научно-методическому сопровождению региональной системы образования, статус государственного учреждения.

Кроме того, большой потенциал заложен в возможностях выполнения официальных функций организатора и оператора конкурсов профессионального мастерства.

Недостаточно развитая корпоративная культура и сама не являет собой пример для подражания, а несовершенная система внутренних коммуникаций, документооборота не позволяют быстро и адекватно реагировать на вызовы современной ситуации. Отсутствие собственной стратегии и системы ценностей затрудняет выстраивание понятной организационной культуры, которая бы определяла принципы построения организационной структуры Института, основные организационные единицы и связи между ними.

Кроме того, слабыми моментами являются:

- Некачественное исполнение должностных обязанностей.
- Несовершенная система внутренних коммуникаций и документооборота.
- «Старение» педагогического коллектива;
- Отсутствие адекватной стратегии продвижения услуг Института в целом на рынке образования.
- Недостаточный научный и методический кадровый потенциал кафедр.
- Отсутствие системы стимулирования профессионального и карьерного роста сотрудников Института.
- Слабая мотивация профессорско-преподавательского состава к научной и инновационной работе.

– Отсутствие эффективно действующей системы информирования профессорско-преподавательского состава Института о разработках и решениях, обладающих корпоративными ценностями.

Кроме перечисленного имеются еще и недостатки сложившихся механизмов формирования заказа на услуги дополнительного образования.

Клиентская база Института развития образования сложилась давно и является достаточно стабильной, однако современные запросы потребителей учитываются далеко не всегда.

Институт работает с учетом социального запроса, состоящего из информации, которая систематически собирается, анализируется и используется от следующих заказчиков:

- представителей органов управления образованием (Министерство образования и науки УР);
- представителей муниципальных органов управления образованием;
- представителей муниципальных методических служб;
- руководителей образовательных организаций разных типов и видов;
- непосредственных потребителей образовательных услуг (педагогов, специалистов и руководителей образовательных организаций).

Недостатком используемых в практике механизмов формирования заказа является то, что формирование заказа происходит на слабой аналитической базе.

Анализ реализуемых программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки (ПК и ПП) показал, что в них представлен преимущественно массовый образовательный заказ, отражающий общие потребности большинства работников системы образования.

Содержание программ в большей степени ориентировано на популяризацию сложившейся образовательной ситуации и обновление предметных знаний, а не на осмысление и компетентностную проработку новых педагогических целей и задач, понимание педагогами и руководителями образовательных организаций своей новой роли в условиях происходящих преобразований.

Ориентация на долгосрочный комплексный прогноз развития кадровой политики практически отсутствует. Содержание заказа основывается в большей мере на мнениях разных категорий практиков, чем на результатах аналитической работы.

Прослеживается тенденция снижения общего числа слушателей на курсах повышения квалификации реализуемых в очной форме программ повышения квалификации объемом от 72 часов и выше.

Несмотря на довольно острую конкуренцию со стороны государственных, муниципальных и негосударственных организаций, занимающихся вопросами повышения квалификации, организация маркетинговой деятельности не является приоритетным направлением процесса решения задачи Института по поиску своих потребителей. Противоречия и проблематика рынка образовательных организаций могут быть устранены путем разработки специальной системы управления продвижением услуг на рынке.

### 3 ОБРАЗ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

#### Основные задачи и направления развития Института

Исходя из обновлённого Устава организации и очерченных направлений работы определяем задачи:

Задача 1. Создание региональной системы непрерывного профессионального педагогического образования на основе интеграции и взаимодействия учреждений общего, профессионального образования, обеспечивающей развитие кадрового потенциала региональной системы образования;

Задача 2 Развитие научной и инновационной деятельности;

Задача 3. Развитие эффективной многоуровневой системы методической поддержки педагогических работников, обеспечивающей непрерывное повышение их профессионального мастерства, в рамках реализации федеральных и региональных проектов;

Задача 4 Развитие кадрового потенциала региональной системы образования;

Задача 5 Развитие Института как центра научно-методического сопровождения образовательных организаций и методических служб

Указанные задачи устанавливают векторы развития Института

— реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации;

— реализация дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки;

— организация мероприятий по сопровождению и непрерывному профессиональному росту педагогического мастерства и восполнению профессиональных дефицитов учителей образовательных организаций Удмуртской Республики;

— методическое сопровождение по обеспечению деятельности образовательных организаций методических служб;

— организация проведения общественно-значимых мероприятий в сфере образования, науки;

— проведение прикладных научных исследований;

— выполнение экспериментальных научных разработок;

— предоставление консультационных услуг сфере профессионального развития и дополнительного профессионального образования;

— обеспечение решения задач по повышению социального статуса педагогов, стимулированию педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию, развитию механизмов привлечения на работу в образовательные организации лучших специалистов;

— Создание условий для опережающего профессионального, личностного развития и профессионального роста руководящих и педагогических работников;

— Выстраивание системного взаимодействия с субъектами региональной системы образования по освоению и созданию инновационных образовательных практик.

— Формирование и реализация маркетинговой политики на основе удовлетворения потребностей системы образования Республики.

Для осуществления действий и мероприятий по основным направлениям действия ИРО обозначим необходимые задачи, решение которых будет способствовать правильному движению к развитию. Это будет Точкой отсчёта.

### 1 ключевое направление

#### **Создание среды, стимулирующей инновационную, исследовательскую деятельность и рост творческой активности работников Института**

Цель:

Создание корпоративной среды, стимулирующей инновационную активность и рост творческой инициативы, личностной и профессиональной самореализации работников Института.

Задачи:

1. Разработать нормативно-правовую документацию в соответствии с новой структурой и обновленным Уставом организации, стандарты и регламенты работы подразделений;

2. Утверждение модели миссии, приведённой в представленной программе коллективом института, правильное и единое понимание этой модели всеми членами трудового коллектива;

3. Разработка и реализация системы мотивации сотрудников, обеспечение функционирования системы поддержки и наставничества для сотрудников ИРО

4. Разработать систему мониторинга деятельности сотрудников Института;

5. 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 ИКТ-культуры сотрудников.

### **Ожидаемые результаты:**

- выработан единый подход к содержанию профессиональной деятельности сотрудников на основе профессиональных стандартов утверждены миссия и философия деятельности;
- разработаны стандарты и регламенты работы подразделений;
- разработаны процедуры оценки компетенций сотрудников Института, проводится системный мониторинг их деятельности;
- разработаны и внедрены программы корпоративного обучения по совершенствованию компетенций в области дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» компетенций (soft skills) и надпредметных знаний, формированию ИКТ-культуры сотрудников.

### **Миссия института**

#### **Миссия Института развития образования:**

**Институт – главная инновационная площадка и драйвер развития республиканской системы образования.**

Институт развития образования Удмуртской Республики к 2025 году должен стать пространством профессионально-общественной поддержки и карьерного роста педагогов и руководителей образовательных организаций Удмуртской Республики, обеспечить полноту удовлетворения образовательных, информационных, методических потребностей педагогических и административных работников образовательных организаций.

Поэтому образ желаемого будущего состояния представляет собой совокупность функциональных характеристик Института:

— ИРО ориентирован на современные тенденции развития российского образования, ключевые тренды и современные направления развития образовательных систем.

— ИРО должен стать конкурентоспособной организацией с устойчивым позитивным имиджем, центром инноватики в образовательной учительской среде, обеспечивающим поиск, оценку и поддержку нововведений в системе образования Удмуртской Республики.

— ИРО должен сконцентрировать тенденции творческого развития и стать площадкой для трансфера инновационных идей, моделей и технологий, поддерживать высокие стандарты образования, обеспечивающих максимальный вклад в формирование кадрового потенциала образовательной системы Удмуртской Республики, ее непрерывное опережающее развитие и конкурентоспособность.

— ИРО задаёт педагогам и руководителям образовательных организаций ориентиры и смыслы профессионального развития, помогает реализовать их устремления и творческий потенциал в деле обучения и воспитания граждан Российской Федерации.

Наша миссия определяет смысл и содержание деятельности Института развития образования Удмуртской Республики, подчеркивая его важнейшую роль в системе образования. Педагогические и руководящие работники, их профессиональные потребности и мечты есть основа всей деятельности Института как организации.

Осуществление нашего стремления занять позицию, как Лидера среди образовательных организаций, ведущих дополнительную профессиональную подготовку находящихся на территории Удмуртской Республики, возможно только командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.

Программа поступательного развития Института обеспечивается:

- построением и реализацией активной кадровой политики, направленной на обновление и развитие коллектива Института;
- концентрацией ресурсов на направлениях, приоритетных для образовательной системы Удмуртской Республики;
- формированием конкурентного бренда Института и разработка маркетинговой политики;
- освоением перспективных ниш в образовательном пространстве РФ;
- созданием и продвижением оригинальных образовательных продуктов.
- путем комплексной реализации проектов и программ, которые имеют единую ресурсную и результативную связь, а также объединены ключевыми событиями в рамках целевого образа его нового качественного состояния.

Развитие Института должно обеспечить сохранение государственной и общественной оценки учреждения дополнительного образования как непрерывно развивающейся организации с современным эффективным менеджментом, устойчивыми позициями координатора опережающего развития системы образования Удмуртской Республики, обеспечивающего концентрацию и трансфер передовых педагогических идей, моделей, технологий, предоставляющего конкурентоспособные образовательные услуги и работы.

### Направление 2

#### **Создание региональной системы непрерывного профессионального педагогического образования на основе интеграции и взаимодействия учреждений общего, профессионального образования, обеспечивающей развитие кадрового потенциала региональной системы образования**

##### **Цель:**

Обновить содержание и формы повышения квалификации педагогических и руководящих работников.

##### **Задачи:**

— обновить содержание и формы повышения квалификации и профессиональной переподготовки в соответствии с современными государственными требованиями, результатами маркетинга и мониторинга профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников (ориентация программ на целостность, деятельностный подход, индивидуальные образовательные потребности слушателей, модульность, вариативность, гибкость, мобильность, практико-ориентированность, метапредметные связи, функциональную грамотность);

— определить профессиональные дефициты педагогических и руководящих работников образовательных организаций;

— разработать и внедрить эффективные механизмы выявления запроса на образовательные услуги для формирования заказа;

— разработать и реализовать программы дополнительного профессионального образования, направленные на формирование и развитие soft-компетенций педагогических работников, метапредметные связи, функциональную грамотность, восполнение дефицитов педагогических работников и управленческих кадров школ «500+»;

— обновить систему электронного и дистанционного обучения, обеспечивающего доступность и качество современных форм повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

— разработать и внедрить систему обучения по индивидуальным образовательным маршрутам и траекториям;

— участвовать в разработке и реализации комплексной программы по развитию кадровой политики Удмуртской Республики на основе анализа современной и перспективной ситуации на региональном рынке труда

### **Ожидаемые результаты:**

— обновлено содержание дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки на основе результатов мониторинга профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников, новых государственных требований, заказа работодателей;

— разработаны и включены в образовательный процесс Института программы дополнительного профессионального образования, направленные на формирование и развитие soft-компетенций педагогических работников, метапредметные связи, функциональную грамотность, восполнение дефицитов педагогических работников и управленческих кадров школ «500+»;

— увеличена доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

— обновлены формы реализации повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

— увеличена доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемых с применением электронного образования и дистанционных образовательных технологий, включая телекоммуникационные;

— разработаны и внедрены в образовательный процесс индивидуальные образовательные маршруты слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

— внедрены в образовательный процесс Института эффективные формы и методы выявления запроса, формирования, исполнения и оценки качества реализации заказа на образовательные услуги;

— разработан комплексный план развития кадровой политики региона на основе анализа современной и перспективной ситуации на региональном рынке труда.

## Направление 3

### **Развитие научной и инновационной деятельности**

#### **Цель:**

Усовершенствовать систему научно-методического сопровождения разработки педагогических новшеств.

#### **Задачи:**

- вовлечение организаций региональной системы образования в инновационную деятельность на, федеральном, региональном, муниципальном и локальном уровнях;
- обеспечение информационно-организационного и научно-методического сопровождения инновационных проектов и программ; поддержка передовых управленческих и методических практик;
- продвижение инновационного опыта, передовых управленческих и методических практик в общероссийском образовательном пространстве.

### **Ожидаемые результаты:**

- Формировать инфраструктуру передовых практик и инновационной деятельности региональной системы образования (аспирантуру, методическое сопровождение, образовательные федеральные проекты, участие в конкурсах и т.д.);
- сформировано региональное экспертное сообщество профессионалов в области образовательных инноваций, включающее представителей общего, среднего профессионального, высшего, дополнительного и дополнительного профессионального образования
- внедрена практика популяризации лучших управленческих и педагогических практик;
- преподаватели Института включены в реализацию общероссийских проектов;
- создана эффективная система непрерывного сопровождения инновационных проектов (менторинг, наставничество, тьюториал).

## Направление 4

### **Развитие эффективной многоуровневой системы методической поддержки педагогических работников, обеспечивающей непрерывное повышение их профессионального мастерства, в рамках реализации проекта «Учитель будущего»**

#### **Точка отсчёта**

С целью формирования эффективной системы непрерывного профессионального развития педагогов в рамках федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» на сегодняшний день идёт модернизации системы методической поддержки педагогических работников путем создания правового, организационного механизма перехода на новые модели организации повышения квалификации, в том числе активно использующие дистанционные формы обучения – Центра непрерывного повышения педагогического мастерства на базе Института (далее ЦНППМ).

Запуск в 2021 году Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ), обеспечивающего непрерывное образование педагогических работников с учетом анализа их потребностей в развитии профессиональных компетенций.

Центр — это динамичный методический организм системы, обеспечивающий возможности для своевременной адаптации педагогов к меняющимся условиям (технологии и содержание образования), ориентированный на результаты диагностики профессиональных компетенций педагогических работников и анализ запросов педагогических работников на овладение новыми профессиональными компетенциями.

ЦНППМ — это не просто центр для повышения квалификации. Это новые форматы, новые задачи, новые смыслы - работа по-новому:

- диагностика и анализ профессиональных компетенций педагогических работников
- помощь педагогам в построении индивидуальных образовательных маршрутов с учетом индивидуальных запросов
- организация обучения по эксклюзивным модулям программ повышения квалификации и в форме стажировок
- внедрение новых форматов повышения профессионального мастерства: ресурс профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций для «горизонтального обучения» в рамках системы Р2Р, коучинг, наставничество и т.д.
- постоянное сопровождение индивидуального профессионального развития тьюторами и педагогами Центра
- активное применение цифровых технологий
- открытое образовательное пространство, «распаковка» организации и создание единой образовательной сети возможностей профессионального роста и коммуникации
- научно-исследовательская работа для определения проблем и новых векторов развития с учетом специфики региона

### Направление 5

#### Развитие кадрового потенциала региональной системы

##### **Цель:**

Участие в государственной республиканской программе по созданию условий для преодоления дефицита квалифицированных педагогических кадров в системе образования и создания системы республиканской поддержки педагогических и руководящих работников образования Удмуртской Республики.

### **Задачи:**

Участие в создании системы межведомственного взаимодействия по преодолению дефицита педагогических кадров;

Формирование и внедрение системы адресной переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров, (в том числе в аспирантуре) на основе потребности образовательных организаций, выявленных дефицитов профессиональных компетенций педагогов.

Проведение региональных мероприятий, направленных на популяризацию профессии учителя, повышение престижа профессии; на мотивацию к результативной профессиональной деятельности, повышение престижа наставничества

Предоставление возможностей получения образования по программам переподготовки для студентов и выпускников вузов по образовательным программам «непедагогических» профилей.

Создание и сопровождение сетевых моделей взаимодействия образовательных организаций общего образования

### **Ожидаемые результаты:**

Принятие своевременных управленческих решений, направленных на решение вопросов, связанных с преодолением кадрового дефицита.

Популяризация педагогических профессий

Повышение кадрового потенциала образовательных организаций области:  
– доля педагогических работников общеобразовательных организаций, прошедших повышение квалификации по программам, размещённым в федеральном реестре и на базе ЦНППМ:

2021 г. – 9 %,

2022 г. – 20 %,

2023 г. – 30 %,

2024 г. – 40 %,

2025 г. – 50% от общей численности педагогических работников общеобразовательных организаций;

– доля педагогических работников, для которых в ЦНППМП были разработаны индивидуальные образовательные маршруты:

2021 г. – 5 %,

2022 г. – 10 %,

2023 г. – 10 %,

2024 г. – 10 %,

2025 г. – 10 % от общей численности педагогических работников;

– доля школ, реализующих целевую модель наставничества педагогических работников:

2021 г. – 10 %,

2022 г. – 100 %,  
2023 г. – 100 %,  
2024 г. – 100 %,  
2025 г. – 100 % от общей численности школ.

Вовлечение 100 % учителей в возрасте до 35 лет в различные формы поддержки и сопровождения в первые три года работы

Вовлечение к 2025 году 100 % учителей в различные формы поддержки и сопровождения

### Направление 6

#### **Развитие Института как центра научно-методического сопровождения образовательных организаций и методических служб**

##### **Цель**

Разработка и реализация научно-методического сопровождения непрерывного развития муниципальных (территориальных) методических служб

##### **Задачи:**

- разработать механизмы развития потенциала муниципальных методических служб;
- расширить сеть ресурсных центров общего образования, созданных на базе муниципальных методических служб;
- расширить межмуниципальные сетевые сообщества, обеспечивающие возможность повышения профессионального мастерства педагогических кадров в едином научно-методическом пространстве региона;
- разработать и совершенствовать региональный мониторинг эффективности методических систем (методической работы) муниципалитетов.

##### **Ожидаемые результаты:**

- созданы организационные и научно-методические условия для непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов, методистов и руководителей территориальных методических служб
- развивается кластер муниципальных методических служб, имеющих статус республиканского инновационного пилотного проекта, как ресурсного центра общего образования;
- сформировано региональное сообщество руководящих и педагогических работников системы образования, участвующих в деятельности профессиональных сетевых сообществ и ресурсных центров;
- развернута практика поддержки муниципальных методических служб с недостаточно реализованным методическим потенциалом.

### РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Основополагающим фактором управления реализацией Программы развития ИРО является учет возможных рисков недостижения целей 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 Института, но оказывающие непосредственное влияние на его деятельность;
- внутренние риски, возникающие во внутренней организационной 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, неожиданных эпидемиологических ситуаций.

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

- сокращение расходов на республиканском уровне для развития ИРО;
- оптимизационные процессы
- неразвитость организационных механизмов взаимодействия федеральных, республиканских и муниципальных органов власти с системой дополнительного профессионального образования;
- социальные потрясения в результате резкого и значительного ухудшения уровня жизни населения;
- несовершенство и нестабильность нормативной правовой базы в области общего образования и дополнительного профессионального образования;
- отсутствие специализированных программ поддержки и развития дополнительного профессионального образования;
- отсутствие устойчивых финансово-экономических механизмов развития дополнительного профессионального образования;
- стремительный рост количества и разнообразия программ в области дополнительного профессионального образования, реализуемых дистанционно различными образовательными провайдерами;

— 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 развития 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 органами власти, использование при необходимости процедуры лоббирования, согласование развития Института с планами и программами развития Удмуртской Республики и Российской Федерации.

Ко второй группе, внутренним рискам – относятся риски, непосредственно зависящие от социально-культурной среды в коллективе Института, деятельности управляющих структур Института, 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 необходимо 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.

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 Института;
- 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 Института. 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 о 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 ее реализации.

<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>				
<b>№</b>	<b>Показатели</b>	<b>Единица измерения</b>	<b>Значение показателя на 31.12.2021</b>	<b>01.01.2025 с нарастающ. итогом</b>
<b>Образовательная деятельность</b>				
	Удельный вес численности слушателей, обучившихся по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, в общей численности слушателей, прошедших обучение в организации дополнительного профессионального образования	%	100%	100%
	Численность/удельный вес численности слушателей, обучившихся по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки, в общей численности слушателей, прошедших обучение в организации дополнительного профессионального образования	Человек/%	100%	100%
	Количество реализуемых дополнительных профессиональных программ, в том числе:	Единиц	136	550
	Программ повышения квалификации	Единиц	126	380
	Программ профессиональной переподготовки	Единиц	10	30
	Количество разработанных дополнительных профессиональных программ за отчетный период, в том числе:	Единиц	44	130
	Программ повышения квалификации	Единиц	43	130
	Программ профессиональной переподготовки	Единиц	1	3
	Удельный вес дополнительных профессиональных программ	%	100%	100%
	Численность/удельный вес численности профессорско-преподавательского состава, имеющих ученые степени и (или) ученые звания, в общей численности научно-педагогических работников образовательной организации	Человек/%	21чел./53 %	

## Программа развития на 2022-2025гг.

Численность/удельный вес численности профессорско-преподавательского состава, за отчетный период повышение квалификации или профессиональную переподготовку, в общей численности профессорско-преподавательского состава образовательной организации	Человек/%	17чел./48 %	
Средний возраст профессорско-преподавательского состава организации	лет	49 лет	
Результативность выполнения образовательной организацией государственного задания в части реализации дополнительных профессиональных программ	%	100%	100%
<b>Научно-исследовательская деятельность</b>			
Количество цитирований в РИНЦ в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	42	
Количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Scopus, в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	2	
Количество публикаций в РИНЦ в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	24 (5 за 2021год)	
Общий объем НИОКР	тыс. руб.	2737,0	
Количество подготовленных печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия), методических и периодических изданий, количество изданных за отчетный период	единиц	13	30
Количество проведенных международных и всероссийских (межрегиональных) научных семинаров и конференций	единиц	5	12
Количество подготовленных научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации за отчетный период	человек	2	3

## Программа развития на 2022-2025гг.

	Численность/удельный вес численности научно-педагогических работников без ученой степени - до 30 лет, кандидатов наук - до 35 лет, докторов наук - до 40 лет, в общей численности научно-педагогических работников	чел./%	до 30 лет-0 до 35 лет-1 до 40 лет-1	
<b>3.</b>	<b>Финансово-экономическая деятельность</b>			
	Доходы образовательной организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности) с учетом средств на ремонт института и создание ЦНППИМ	тыс. руб.	161 109,6	