



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ  
Государственное автономное учреждение дополнительного  
профессионального образования Иркутской области «Институт развития  
образования Иркутской области»  
(ГАУ ДПО ИРО)

**СОГЛАСОВАНО**

Министерство образования Иркутской  
области  
Министр образования  
Иркутской области  
М. А. Парфенов

« 1 » августа 2024 г.



**УТВЕРЖДЕНО**

Государственное автономное учреждение  
дополнительного образования Иркутской  
области «Институт развития образования  
Иркутской области»

Ректор

Н. В. Пономарёва

« 1 » августа 2024 г.

**Программа развития ГАУ ДПО ИРО на 2024–2030 годы**  
в рамках реализации Стратегии социально-экономического развития  
Иркутской области на период до 2036 года

Программа развития рассмотрена на заседании  
Совета по развитию ГАУ ДПО ИРО 01.04.2024

Иркутск, 2024

## Содержание

Введение

Паспорт программы

1. Текущее состояние и результаты развития ГАУ ДПО ИРО с 2019 по 2023 год.  
Ключевые характеристики.
  - 1.1. Ключевые результаты развития в предыдущий период. Содержательный анализ предпосылок развития ГАУ ДПО ИРО.
  - 1.2. Миссия и стратегическая цель. Базовые ценности деятельности.
  - 1.3. Основные ограничения и вызовы. Характеристики актуальных проблем, подлежащих разрешению.
  
2. Политики ГАУ ДПО ИРО по основным направлениям развития.
  - 2.1. Образовательная политика.
  - 2.2. Политика в области цифровой трансформации.
  - 2.3. Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций.
  - 2.4. Политика управления человеческим капиталом.
  - 2.5. Политика в области кооперации и сетевого партнерства.
  - 2.6. Политика проектного управления (корпоративная система управления проектами).
  - 2.7. Инфраструктурная политика.
  - 2.8. Финансовая политика Института.
  
3. Управление и контроль за реализацией Программы.

## **Введение**

Программа развития (далее – Программа) Государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования Иркутской области «Институт развития образования Иркутской области» (далее – ГАУ ДПО ИРО, Институт, ИРО, Институт развития образования) разработана с учетом и во исполнение основных положений Стратегии социально-экономического развития Иркутской области на период до 2036 года как документа стратегического планирования, определяющего приоритеты, цели и задачи государственного управления на уровне субъекта Российской Федерации на долгосрочный период (далее – Стратегия).

Программа направлена на максимальную концентрацию и развитие ресурсов для реализации ключевого приоритета социально-экономической политики региона – «Накопление и развитие человеческого капитала», где образование решает стратегический вызов для региона: обеспечение опережающего развития человеческого капитала с одновременным созданием условий для закрепления людей на территории Иркутской области.

Программа развития может быть доработана под воздействием факторов внешней среды и с учетом внутренних изменений в деятельности Института.

## Паспорт Программы

Наименование Программы	Программа развития ГАУ ДПО ИРО на 2024–2030 годы
Дата принятия Программы	01.03.2024
Основания разработки и реализации Программы	<ul style="list-style-type: none"><li>– Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024);</li><li>– Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года»;</li><li>– Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы (утв. постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 года № 1642);</li><li>– Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года;</li><li>– Стратегия социально-экономического развития Иркутской области на период до 2036 года (утв. Законом Иркутской области от 10 января 2022 г. № 15-ОЗ);</li><li>– Государственная программа Иркутской области «Развитие образования» (утв. постановлением Правительства Иркутской области от 13 ноября 2023 года № 1025-пп)</li></ul>
Разработчик Программы	Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Иркутской области «Институт развития образования Иркутской области» (ГАУ ДПО ИРО)
Миссия Института	Развитие человеческого и социального капитала для достижения национальных приоритетов в сфере образования
Цель Программы	Развитие Института как ведущего образовательного, аналитического, консалтингового и проектного Института, который на равных конкурирует с образовательными организациями подобного типа, обеспечивает достижение национальных приоритетов в сфере образования и вносит значительный вклад в социально-экономическое развитие региона
Задачи Программы	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Обеспечение современного качества дополнительного профессионального образования по всей линейке образовательных услуг и продуктов в рамках формального, неформального и информального образования и соответствия качества актуальным и опережающим потребностям личности, социума и государства.</li><li>2. Создание в Институте условий устойчивого развития проектно-исследовательской среды открытого типа для проведения прикладных исследований по приоритетным направлениям развития региональной системы образования, решения национальных и региональных задач в области обновления содержания и технологий обучения, внедрения результатов научных исследований в педагогическую практику</li></ol>

	<p>3. Создание проектных инициатив, методических разработок, образовательных продуктов в области непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических и управленческих кадров, обеспечивающих повышение качества образования.</p> <p>4. Системное развитие инфраструктуры Института, обеспечивающей комфортный уровень взаимодействия коллектива сотрудников и педагогического сообщества, способствующей созданию условий для реализации задуманных программных направлений, обеспечивающих в том числе реализацию идеи создания «открытого Института».</p> <p>5. Разработка и применение системы инструментов кадрового развития, обеспечивающей формирование конкурентоспособного коллектива из числа опытных и молодых педагогов, ученых, преподавателей Иркутской области и других регионов страны и способствующей обеспечению повышения качества образования в регионе.</p> <p>6. Разработка и внедрение комплексных цифровых технологий, обеспечивающих оптимизацию затрат и улучшение эффективности реализации ключевых бизнес-процессов, повышение конкурентоспособности Института за счет внедрения новых форм создания добавленной ценности реализуемых Институтом задач в цифровой среде.</p> <p>7. Обеспечение качественно нового уровня сотрудничества с партнёрами, направленного на получение продуктового результата в сфере образования, проектно-исследовательской деятельности, кадровой политики.</p> <p>8. Обеспечение финансовой устойчивости и стабильности за счёт повышения инвестиционной привлекательности Института, развития спектра предложений по образовательным продуктам и услугам для различных целевых групп и привлечения дополнительных финансовых ресурсов</p>
<p>Стратегические направления развития</p>	<p>1. Образовательная политика – Программа «Развитие образовательной деятельности и кадрового потенциала».</p> <p>2. Политика в области цифровой трансформации – Программа цифрового развития Института по модели «цифровой Институт».</p> <p>3. Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций – Программа «Развитие научной и инновационной деятельности».</p> <p>4. Политика управления человеческим капиталом – Программа «Устойчивое развитие и профессиональный рост».</p> <p>5. Политика в области кооперации и сетевого партнерства – проект «Формирование положительного имиджа Института и информационной открытости».</p> <p>6. Инфраструктурная политика – Программа «Развитие инфраструктуры Института».</p> <p>7. Финансовая политика – Стратегия управления ресурсами и финансирования изменений</p>

Сроки	2024–2030гг.
Механизм реализации программы	Основным механизмом реализации Программы развития является совокупность крупных стратегических инициатив, проектов и программ (проекты развития), охватывающих всю деятельность Института и обеспечивающих реализацию основных мероприятий политик ГАУ ДПО ИРО
Источники финансирования Программы	Финансирование в рамках государственного задания. Финансирование за счет предпринимательской и иной приносящей доход деятельности
Ответственные за реализацию Программы лица	Управление Программой и контроль за ее реализацией осуществляет ректорат Института

## **1. Текущее состояние и результаты развития ГАУ ДПО ИРО с 2019 по 2023 год. Ключевые характеристики**

### **1.1. Ключевые результаты развития в предыдущий период. Содержательный анализ предпосылок развития ГАУ ДПО ИРО**

Институт развития образования – единственное государственное учреждение дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) в Иркутской области, являющееся своеобразным «агрегатором полномочий» в части научно-методического сопровождения реализации более 80 % федеральных и региональных стратегий, проектов и программ, реализуемых на территории области, поддерживающих достижение цели развития национальной системы образования. Функции оператора и координатора закреплены распоряжениями учредителя. Учредителем Института является министерство образования Иркутской области. Институт обеспечивает развитие региональной образовательной экосистемы через интеграцию всех уровней государственного образования в рамках построения и сопровождения региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее – РС НМС): общего, дополнительного образования детей, среднего профессионального, дополнительного профессионального и высшего образования как субъекта РС НМС.

В рамках стратегических приоритетов развития Российской Федерации, отраженных в документах, в которых непрерывному профессиональному образованию отводится ведущая роль для формирования человеческого и социального капитала, нужны флагманские ИРО/ИПК, которые выполняют роль движущей силы инновационной деятельности, обеспечивают разработку новых стратегий разрешения проблемных ситуаций, играют решающую роль в трансляции государственной политики в сфере образования, в разъяснении ее основных идей. ГАУ ДПО ИРО отработывает новые методы и содержание обучения, управленческие технологии и организационные механизмы. При этом Институт создает современные практики и разрабатывает принципиально новые решения, учитывающие региональные особенности образовательной системы и стратегические цели развития системы образования России. Инициативы ГАУ ДПО ИРО по обновлению подходов в реализации РС НМС были представлены в 2023 году Министерству просвещения Российской Федерации и получили поддержку в реализации.

В 2023 году ГАУ ДПО ИРО окончательно сложился как современный ИРО, ориентированный на социально-экономическое развитие региона посредством разработки и реализации актуальных для субъекта программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических и управленческих кадров, включения в этот процесс максимального количества субъектов РС НМС, в том числе представителей реального сектора экономики, создания комплексных цифровых инфраструктурных решений, технологий и сервисов, значимых для развития образования, в том числе для дополнительного профессионального образования. Имеющийся многолетний опыт Института в вопросах повышения эффективности деятельности системы образования на региональном уровне за счет средств автоматизации позволяет фиксировать значительные возможности цифровых решений в выявлении, экспертизе и поддержке образовательных инициатив, проектных решений, отдельных практик. Из последних разработок Института, которые применяются в ходе реализации задач национальной образовательной политики и имеют патентное удостоверение, следует отметить следующие:

1. АИС «Процедура проведения экспертизы конкурсных материалов»: обеспечивает реализацию ключевых информационных функций сопровождения процедур проведения конкурсных отборов в регионе. Среди них: обеспечение приема заявок на участие в соответствии с формой анкеты участника, оповещение участников о ходе рассмотрения заявок, установление и автоматический контроль временных регламентов этапов

проведения работы с заявками, ручное и автоматическое назначение экспертов, математическое обеспечение подведения итогов (в т.ч. автоматическое формирование рейтингов и подведение итогов).

2. АИС «Исследования»: обеспечивает информационное сопровождение исследований и диагностик, проводимых в формах опросов и тестов. Имеется возможность обеспечения исследования с использованием единого инструментария для различных групп респондентов. Результаты исследований сохраняются и привязаны к понятию «сессия». Результаты по сессиям можно сопоставлять, сравнивать, а также выявлять динамику. Данная система обладает широкими возможностями по интеграции с иными сервисами, передавая в случае соответствующей настройки исследования результаты во внешние сервисы, в т.ч. в настоящий момент сервис интегрирован с внутренней средой по управлению образовательным процессом в Институте в части оценки качества образовательных услуг. Платформа будет включена в работу платформы формирования и сопровождения индивидуальных образовательных маршрутов (далее – ИОМ), как основной инструмент проведения диагностик. С помощью данной платформы было проведено несколько крупных региональных исследований, например «Психологический портрет молодого педагога».

### 3. АИС ИОМ:

1. АИС «Управление развитием компетенций руководителя». Позволяет на первом этапе измерить уровень начальных компетенций, выявить недостатки. Благодаря системе формируются рекомендации и строится индивидуальный образовательный маршрут. На втором этапе происходит обучение тестируемого сотрудника, которое включает в себя теоретический курс и 50 % практических заданий. На третьем этапе производится измерение уровня компетенций (этот этап может также выступать в качестве первого для следующего цикла развития компетенций).
2. Сервис формирования ИОМ – «ИОМ-ОФИС 38». В Институте разработаны и апробированы функциональные возможности по формированию запросов и рекомендаций для работников системы образования, которые в конечном итоге являются основной частью ИОМ. Понимая важность включения всех организаций региона в содержание ИОМ, что является требованием единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее – ЕФСНМС), в 2023 году Институт запустил в эксплуатацию обновленный региональный сервис формирования и сопровождения ИОМ, ориентированный прежде всего на интеграцию всех ресурсов системы образования Иркутской области, в т.ч. в части управления и сопровождения ИОМ каждого педагога.

Как представляется, динамично развивающаяся практика создания и развития цифровых платформенных решений позволит Институту в дальнейшем:

- гибко реагировать на социальный образовательный заказ результатов образования (подготовка человека к успешной жизни в цифровом обществе и деятельности в цифровой экономике);
- осуществлять продуктивное сотрудничество при оценке компетенций для обучения по ИОМ, пополнять цифровую библиотеку как ресурс в построении и реализации ИОМ;
- обучать педагогов технологиям работы с новым поколением обучающихся; обучать педагогов нового поколения, обладающих специфическими характеристиками когнитивного, эмоционально-волевого, социального развития;
- использовать новые педагогические подходы, опирающиеся на максимальное использование дидактического потенциала цифровых технологий;
- формировать новую модель всестороннего развития сотрудников Института за счет комплекса цифровых инфраструктурных решений, технологий и сервисов.

Многолетний опыт переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров, сложившийся коллектив, корпоративная культура сегодня органично встраивают

Институт в экосистему региона. Институт является экспертным центром в регионе: сотрудники Института входят в состав различных комиссий (являются председателями и членами предметных комиссий ЕГЭ и ОГЭ), совещательных органов и проектных групп региональных и местных сообществ; 9 сотрудников ИРО являются федеральными профессиональными экспертами по направлениям: управление общеобразовательной организацией, воспитание, ОДНКР, ОРКСЭ, дошкольное образование, начальное образование, инклюзивное образование, коррекционная педагогика, история, обществознание, право, экономика, математика, информатика, технология, русский язык и литература, иностранный язык. С 2023 года Институт вступил в Научный медико-педагогический консорциум Иркутской области по теме «Здоровье школьников: научный подход к сбережению и укреплению». ИРО также обладает экспертным потенциалом, позволяющим выполнять прикладные исследования, включая в том числе исследования реализации воспитательных систем в образовательных учреждениях, симптомов профессионального выгорания сотрудников образовательных организаций, актуальных проблем воспитания и развития учащихся в образовательных организациях Иркутской области, эффективности реализации воспитательного компонента ФГОС, качества работы общеобразовательных учреждений по социализации личности, актуальных вопросов формирования поликультурных компетенций школьников и др.

Результаты исследований Институт ежегодно представляет на межрегиональном и Всероссийском уровнях. Так, в 2022–2023 годах с ними ознакомились широкая педагогическая общественность в ходе:

- всероссийской образовательной стажировки «Региональная модель сопровождения введения обновленных ФГОС системой ДПО»;
- заседания Координационного совета Межрегиональной ассоциации «Сибирское Соглашение» в рамках Петербургского международного экономического форума;
- заседания Рабочей группы по родным языкам народов Сибири и Дальнего Востока Координационного совета Межрегиональной ассоциации «Сибирское Соглашение», 15 сентября 2023 г., Республика Алтай (г. Горно-Алтайск) и др.

ГАУ ДПО ИРО организует и сопровождает деятельность региональных инновационных площадок (далее – РИП), регионального тематического проектного комплекса (далее – РТПК), объединяющего образовательные организации, реализующие проекты и программы, имеющие существенное значение для обеспечения развития региональной системы образования с учетом основных направлений социально-экономического развития региона: [https://edulife.iro38.ru/?page\\_id=4261](https://edulife.iro38.ru/?page_id=4261).

Ежегодно в Институте проводятся крупные научно-практические конференции, которые стали площадкой для обмена научными идеями, опытом, инновациями.

ГАУ ДПО ИРО является драйвером, способствующим аккумуляции и развитию профессиональных педагогических сообществ: [https://edulife.iro38.ru/?page\\_id=3691](https://edulife.iro38.ru/?page_id=3691) (в 2023 году при сопровождении ИРО осуществляли деятельность 23 сообщества). На базе Института работает регионально-учебное методическое объединение по общему образованию Иркутской области.

В области образовательной деятельности достигнут ряд ключевых показателей:

- ежегодно увеличивается количество реализованных дополнительных профессиональных программ (далее – ДПП) и прошедших повышение квалификации и профессиональную переподготовку педагогов (таблица 1);
- ежегодно ДПП Института включаются в Федеральный реестр образовательных программ дополнительного профессионального образования (таблица 1);
- 90 % ДПП Института имеет возможность реализовать в онлайн-режиме, с этой целью разработана и совершенствуется система дистанционного обучения: <https://disttest.iro38.ru>, создающая равные возможности для повышения квалификации всем педагогам региона, в первую очередь проживающим в отдаленных от областного центра муниципальных образованиях;

– на основании договоров о сетевой форме реализации образовательных программ в 2022 и 2023 году ГАУ ДПО ИРО и МФТИ совместно реализовывали программы повышения квалификации учителей по вопросам изучения возможностей и применения технологий искусственного интеллекта. За два года обучение по программам успешно завершили 1 192 учителя, 299 и 893 в 2022 и 2023 году соответственно;

– 99,8 % сотрудников Института, осуществляющих образовательную и научно-методическую деятельность, повысили свою квалификацию, в том числе в партнёрских ИРО и вузах, а также на базе Академии Минпросвещения России.

Таблица 1

**Реализация ДПП в 2021–2023 гг. в рамках бюджетных ассигнований**

Год	Число реализованных программ (шт.)			Количество программ, вошедших в федеральный реестр			Количество слушателей (чел.)		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
ДПП ПК	135	125	144	21	21	10	12 568	11 829	13 217
ДПП ПП	8	9	9	-	-	-	105	124	168

На протяжении пяти лет Институт становился победителем конкурсного отбора в реализации мероприятий ГПРО по трем направлениям: «Модернизация технологий и содержания обучения в соответствии с новым федеральным государственным образовательным стандартом посредством разработки концепций модернизации конкретных областей, поддержки региональных программ развития образования и сетевых методических объединений»; «Развитие и распространение русского языка как основы гражданской самоидентичности и языка международного диалога»; «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов». За этот период разработано для образовательных организаций Иркутской области (далее – ОО) более 200 образовательных ресурсов, в том числе открытая образовательная платформа «Образование для жизни»: <https://edulife.iro38.ru/>, проведено более 500 научно-практических и научно-методических мероприятий по приоритетным направлениям развития системы образования, в которых приняли участие около 100 000 педагогических и руководящих работников Иркутской области и других регионов России.

В 2023 году Институтом реализованы мероприятия этнокультурного просветительского проекта «С чего начинается Родина?» на основании Соглашения между Министерством просвещения Российской Федерации и Государственным автономным учреждением дополнительного профессионального образования «Институт развития образования Иркутской области» о предоставлении из федерального бюджета гранта в форме субсидии на реализацию мероприятий по проведению всероссийских, окружных и межрегиональных мероприятий патриотической направленности. Ключевыми результатами реализации гранта стали:

– вовлечение в реализацию Проекта более 1 500 педагогических работников из 6 федеральных округов;

– вовлечение в мероприятия Проекта более 600 обучающихся из 6 федеральных округов;

– создание общественно-профессиональной экспертной группы по вопросам организации поликультурного образования, внедрения этнокультурного компонента в образовательную деятельность, социокультурной адаптации несовершеннолетних

иностранных граждан в составе более 50 экспертов из 4 федеральных округов и 8 общественных организаций;

– создание просветительского ресурса для субъектов образовательных отношений по культуре и традициям народов России на образовательной платформе «Образование для жизни» (адрес платформы: [Образование для жизни – Сила в единстве \(iro38.ru\)](http://Образование для жизни – Сила в единстве (iro38.ru)));

– выявление и тиражирование 20 практик по проектированию и отработке содержания обучения и воспитания, формирующего мотивы, нравственные и смысловые установки личности, позволяющие противостоять экстремизму, межэтнической и межконфессиональной нетерпимости, другим негативным социальным явлениям;

– разработка и проведение 2 исследовательских процедур с охватом 3 целевых групп респондентов (всего 2 200 респондентов из 4 федеральных округов).

С 2018 по 2023 гг. Институт имеет статус Федеральной инновационной площадки (далее – ФИП) по повышению качества образования, обеспечения методической поддержки школ с низкими образовательными результатами и/или работающих в сложных социально-экономических условиях (ШНОР). Для региона ФИП является инструментом интеграции образовательного опыта и образовательной практики за счет комплексного характера целей инновационной деятельности и целостности достижения планируемых результатов; взаимопроникновения и органичной связи различных образовательных проектов.

За последние пять лет Институт занял устойчивое место в региональной системе образования как конкурентоспособный лидер системных изменений в организации и реализации непрерывного повышения профессионального мастерства, сохранив ведущие позиции в развитии научно-методической и инновационной деятельности. В Иркутской области и за ее пределами на основании партнерских соглашений Институт осуществляет:

– научно-методическое сопровождение развития региональной системы образования в соответствии с ключевыми приоритетами национальной системы образования через реализацию функций регионального оператора и координатора в сопровождении:

– концепции профильных психолого-педагогических классов;

– проекта «Школа Минпросвещения России» (ШМП);

– Плана мероприятий по научно-методическому сопровождению общеобразовательных организаций, реализующих в образовательной деятельности казачью кадетскую составляющую,

– реализации мероприятий по созданию в общеобразовательных организациях цифровой образовательной среды;

– введения обновлённых федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) в Иркутской области;

– общеобразовательных организаций Иркутской области, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся;

– реализации плана мероприятий («дорожной карты») по развитию инклюзивного общего и дополнительного образования, детского отдыха, создания специальных условий для обучающихся с инвалидностью, с ОВЗ;

– планов, программ, проектов по кадровому обеспечению основных отраслей экономики и социальной сферы Иркутской области, содействию занятости молодежи;

– образовательных организаций, реализующих дополнительные общеобразовательные программы;

– в обновлении содержания и технологий обучения дополнительного образования детей и др. Всего более 100 проектов, программ, направлений ежегодно (см. отчеты о результатах самообследования: <https://new.iro38.ru/dokumenty-3>);

– научно-методическое сопровождение системы непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров;

– разработку и реализацию комплекса программ ДПО, направленных на опережающее профессиональное развитие руководящих и педагогических работников системы образования. Ежегодно Институт разрабатывает и реализует совместно с педагогами и управленцами области, в том числе в рамках реализации ДПП, более 4 000 ИОМ: <https://new.iro38.ru/povyshenie-kvalifikacii-2>, <https://naviom.iro38.ru/login>;

– решение задачи развития инновационного потенциала образовательных систем через выявление, обобщение, научное осмысление и трансляцию опыта площадок регионального тематического проектного комплекса, региональных инновационных площадок, образовательных организаций, педагогов региона: [https://edulife.iro38.ru/?page\\_id=4261](https://edulife.iro38.ru/?page_id=4261);

– организацию и проведение экспертной работы в интересах развития региональной системы образования;

– деятельность по повышению в регионе престижа конкурсов профессионального мастерства и развития конкурсного движения (ежегодно более 30 конкурсов профессионального мастерства);

– информационную поддержку научно-методического сопровождения федеральной и региональной образовательной политики посредством периодических изданий. Институт является учредителем двух журналов и канала «ПедИмидж – ТВ», один из журналов – «Педагогический ИМИДЖ» – входит в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК. Издания используются регионом как инструмент поиска решений, ответов на вопросы, анализа рисков и позиционирования федеральной и региональной политики и практики в профессиональном педагогическом и экспертном сообществе: <https://image.iro38.ru/>;

– научно-методическое сопровождение публикационной активности педагогов и управленцев региона путем отбора и доведения до публикации материалов (статей, докладов, практик и т.д.) в соответствии с задачами развития региональной системы образования и позиционирования достижений Иркутской области в межрегиональном пространстве и на федеральном уровне;

– разработку и реализацию проектов и программ, направленных на повышение престижа профессии педагога, формирование позитивного образа и повышения статуса педагога: <https://image.iro38.ru/> и др.

Уникальной характеристикой Института является его непосредственное участие в разработке региональной нормативной правовой базы, образовательных проектов и программ национального значения на основе результатов прикладных исследований образовательных систем Иркутской области, инновационных практик, разработанных посредством реализации грантов и сопровождения федеральных образовательных инициатив в регионе. Все это способствует повышению динамики развития региональной системы образования, обеспечивающей эффективность работы по достижению стратегических целей развития Иркутской области.

В декабре 2023 года завершилась реализация программы развития Института на 2019–2023 годы. Заявленные в 2019 году результаты реализации программы развития достигнуты с превышением значений большинства целевых показателей.

## **1.2. Миссия и стратегическая цель. Базовые ценности деятельности**

Миссия ГАУ ДПО ИРО – Развитие человеческого и социального капитала для достижения национальных приоритетов в сфере образования.

ГАУ ДПО ИРО – Институт возможностей и решений.

Миссия Института основывается на национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации, реализуется с учетом положений государственной программы Российской Федерации «Развитие образования», Стратегии социально-

экономического развития Иркутской области на период до 2036 года, НПО, «Стратегии национальной безопасности Российской Федерации», национального проекта «Образование» и других федеральных и региональных нормативных правовых актов.

### **Стратегическая и внутренняя цели ГАУ ДПО ИРО**

Стратегической целью ГАУ ДПО ИРО является развитие региональной системы образования, основанное на глобальных вызовах и национальных приоритетах, через создание институциональных возможностей увеличения человеческого потенциала и расширения социальных связей с учётом задач социально-экономического развития Иркутской области.

Реализация цели предполагает:

- инновационное построение образовательных процессов, обеспечивающих подготовку кадров для региональной системы образования, с целью достижения максимального вклада в формирование человеческого и социального капитала;
- опережающее развитие принципиально новых решений в области непрерывного повышения профессионального мастерства, организации дополнительного профессионального образования, в том числе на основе индивидуализации и цифровизации ДПО;
- переход к преимущественно проектной организации (современным прикладным проектным подходам) обучения педагогов и управленцев с использованием результатов процедур оценки качества образования и с высокой индивидуализацией образовательных треков;
- организацию и системный рост результативности поисковых и прикладных исследований, направленных на получение знаний и проектных решений, формирование «больших региональных проектов» в части обеспечения качества образования, воспроизводства кадров, закрепления молодых специалистов, что является значимым для обоснования и разработки региональной политики и политики Института в области развития человеческого и социального капитала;
- организацию качественно нового уровня сотрудничества с партнерами в регионе и за его пределами, в том числе из реального сектора экономики, при обеспечении удержания ключевой задачи – непрерывного повышения профессионального мастерства, основанного на формировании новых сетей обмена и накопления профессиональных ресурсов;
- развитие широкого спектра партнерств с вузами, другими институтами развития образования ИРО, научно-образовательными центрами, объединенных единой культурой и стандартами кадрового развития, исследований, образования, экспертно-аналитической и проектной работы для обеспечения значительного вклада Института в социально-экономическое развитие региона;
- развитие и продвижение собственных стандартов подготовки педагогических и управленческих кадров на основе регионально-отраслевых (корпоративных) стандартов региональной системы образования;
- разработка и реализация образовательной модели ГАУ ДПО ИРО как единого открытого образовательного пространства, равнодоступного всем потенциальным целевым аудиториям и предполагающего предоставление всем участникам цифровой экосистемы Института ресурсов и сервисов цифровой инфраструктуры, открытых данных и открытых интерфейсов; внедрение цифровых инструментов, обеспечивающих полноту обратной связи с каждым педагогом, управленцем, образовательной организацией, МОУО;
- разработку и реализацию моделей трансферта эффективных практик в региональную образовательную политику и практику, в том числе на базе цифровых решений.

Внутренней целью ГАУ ДПО ИРО является его развитие как ведущего образовательного, аналитического, консалтингового и проектного Института, который на равных конкурирует с образовательными организациями подобного типа, обеспечивает достижение национальных приоритетов в сфере образования и вносит значительный вклад в социально-экономическое развитие региона.

Достижение указанной цели осуществляется путем решения следующих задач:

1. Обеспечение современного качества дополнительного профессионального образования по всей линейке образовательных услуг и продуктов в рамках формального, неформального и информального образования и соответствия качества актуальным и опережающим потребностям личности, социума и государства.
2. Создание в Институте условий устойчивого развития проектно-исследовательской среды открытого типа для проведения прикладных исследований по приоритетным направлениям развития региональной системы образования, решения национальных и региональных задач в области обновления содержания и технологий обучения, внедрения результатов научных исследований в педагогическую практику.
3. Создание нацеленных на обеспечение повышения качества образования проектных инициатив, методических разработок, образовательных продуктов в области непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических и управленческих кадров. Получение по итогам их апробации и внедрения результатов интеллектуальной деятельности, охраняемых в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.
4. Системное развитие инфраструктуры Института, обеспечивающей комфортный уровень взаимодействия коллектива сотрудников и педагогического сообщества, способствующей созданию условий для реализации задуманных программных направлений, обеспечивающих, в том числе, реализацию идеи создания «открытого Института».
5. Разработка и применение системы инструментов кадрового развития, обеспечивающей формирование конкурентоспособного коллектива из числа опытных и молодых педагогов, ученых, преподавателей Иркутской области и других регионов страны и способствующей обеспечению повышения качества образования в регионе.
6. Разработка и внедрение комплексных цифровых технологий, обеспечивающих оптимизацию затрат и улучшение эффективности реализации ключевых бизнес-процессов, повышение конкурентоспособности Института за счет внедрения новых форм создания добавленной ценности реализуемых институтом задач в цифровой среде.
7. Обеспечение качественно нового уровня сотрудничества с партнёрами, направленного на получение продуктового результата в сфере образования, проектно-исследовательской деятельности, кадровой политики. Развитие сети межрегиональных партнёрств с использованием новых инструментов и форматов развития сотрудничества в соответствии с приоритетами Стратегии социально-экономического развития региона.
8. Обеспечение финансовой устойчивости и стабильности за счёт повышения инвестиционной привлекательности Института, развития спектра предложений по образовательным продуктам и услугам для различных целевых групп и привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

Многие из перечисленных инициатив будут выполняться в Институте и региональной системе образования впервые и внесут, как представляется, ощутимый вклад в социально-экономическое развитие Иркутской области через развитие человеческого и социального капитала.

Построение иерархии приоритетов, предусматривающей этапность развития и выделение «прорывных» направлений работы в рамках стратегической и внутренней целей Института на фоне текущих и вспомогательных задач, обеспечивает комплекс базовых

ценностей (таблица 2). Базовые ценности, осознанные и принятые коллективом, являющиеся основой корпоративной культуры ГАУ ДПО ИРО, выполняют следующие функции:

- консолидируют сотрудников и партнёров Института на основе ощущения единства, принадлежности и сопричастности к общим смыслам профессиональной деятельности;
- развивают внутреннюю мотивацию всех специалистов, вовлечённых в процесс организации системы непрерывного повышения профессионального мастерства, к деятельности и развитию в определенных направлениях;
- привлекают в команду в качестве партнёров новых субъектов, разделяющих общие ценности.

Таблица 2

### Описание базовых ценностей деятельности

<b>Ценность: Профессионализм</b>
<p><b>Характеристика ценности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способность выполнять поставленные задачи в рамках своих компетенций независимо от внешних обстоятельств и условий.</li> <li>2. Понимание каждым сотрудником значимости своей профессиональной деятельности и компетентности, социальной миссии. Понимание текущей и перспективной ценности собственного труда в общей системе.</li> <li>3. Ориентация на успех. Понимание текущих тенденций и своевременное реагирование на изменения, новшества в системе образования.</li> <li>4. Использование современных технологий в профессиональной деятельности для ее оптимизации, в т.ч. использование цифровых и иных ресурсов для оптимизации рутинных процессов, сокращения временных затрат, использования высвободившегося времени на творчество и саморазвитие.</li> <li>5. Готовность и стремление сотрудников к развитию своих профессиональных компетенций, изменению профессиональных ролей и добавлению новых.</li> <li>6. Стремление к предложению и реализации прогрессивных образовательных идей в процессе активной, проактивной деятельности.</li> <li>7. Готовность к самостоятельному поиску эффективных решений нестандартных задач с разумным использованием ресурсов</li> </ol>
<b>Ценность: Ответственность</b>
<p><b>Характеристика ценности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знание прав и обязанностей, готовность нести ответственность (перед собой/Институтом/профессиональным сообществом) за результаты профессиональной деятельности, гарантировать качество выполнения поставленных задач.</li> <li>2. Соблюдение профессиональной этики и правил делового этикета.</li> <li>3. Личная, командная и управленческая ответственность в решении задачи обеспечения комфортной и безопасной рабочей среды, соблюдение правил здоровьесбережения.</li> <li>4. Адекватное восприятие формальных требований</li> </ol>
<b>Ценность: Взаимоуважение</b>
<p><b>Характеристика ценности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Признание личного достоинства и профессиональной уникальности каждого сотрудника и реализация этого признания в своем поведении, выстраивании отношений, в т.ч. выполнении договоренностей.</li> <li>2. Личная сопричастность и неравнодушие (социальный и эмоциональный</li> </ol>

интеллект)
<b>Ценность: Сотрудничество, ориентация на субъекты взаимодействия</b>
<p><b>Характеристика ценности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эффективное взаимодействие с участниками команды, умение учитывать мнение и идеи других людей, в том числе профессиональных партнёров, а также готовность к совместной работе над достижением общей цели.</li> <li>2. Поддержание командной атмосферы в коллективе; объединение усилий в решении общих задач.</li> <li>3. Участие в создании открытой образовательной среды, принятие целей и ценностей, способствующих ее построению: <ul style="list-style-type: none"> <li>– принятие ценности каждого участника образовательных отношений, удовлетворение его требований, запросов и потребностей;</li> <li>– формирование, поддержка и развитие деловых отношений с профессиональными партнёрами;</li> <li>– ориентация на субъектность участников профессиональной деятельности</li> </ul> </li> </ol>

#### **1.4. Основные ограничения и вызовы. Характеристики актуальных проблем, подлежащих разрешению**

На данном этапе развития Институт сталкивается с рядом внутренних и внешних вызовов, к которым можно отнести следующие.

1. Социально-экономическая повестка Иркутской области и отраслевые дефициты кадров в регионе.

В регионе 42 муниципальных образования, из которых 24 (57 %) расположены в сельской местности (53,3 % сельских школ), система дошкольного и школьного образования включает в себя 843 и 886 организаций соответственно. Укомплектованность работниками общеобразовательных организаций области (без учета совместителей в расчете на одну ставку) составляет 69,9 %. При этом существует фактор территориальной удаленности и частичной информационной изолированности образовательных организаций. Все это при отсутствии развитой инфраструктуры ДПО требует от Института нестандартных, уникальных подходов для решения задач построения РС НМС, связанных с развитием и использованием потенциала муниципальных методических служб (далее – ММС), обеспечения качества дополнительного профессионального образования через разработку и реализацию образовательной модели ГАУ ДПО ИРО как единого открытого образовательного пространства, равнодоступного всем потенциальным целевым аудиториям, с реализацией новых форматов работы и с использованием сетевых ДПП с ведущими ИРО и вузами России. Институт, являясь местом обучения педагога в длинном цикле, фиксирует существующий комплекс объективных и частично субъективных причин, препятствующих качественному, своевременному и активному освоению программ ДПО педагогами и руководителями образовательных организаций, в числе таких причин: необходимость дополнительных расходов на транспорт и проживание, невозможность замены педагога во время его обучения с отрывом от работы, отсутствие прямого влияния наличия/ отсутствия систематического повышения квалификации на результат аттестации и др.

В связи с этим задача Института – осуществить быстрый и реальный переход к преимущественно проектной организации обучения педагогов и управленцев с использованием результатов процедур оценки качества образования и с высокой индивидуализацией их образовательных треков, а также разработать и запустить систему поддержки образовательного процесса в формате «единое окно».

2. С каждым годом увеличивается конкуренция как организаций, реализующих ДПП внутри региона, так и организаций других регионов. Одним из основных факторов является образовательная миграция, которая приводит к конкурентной борьбе за преподавателя, учителя и, естественно, за финансирование. Действующая модель персонифицированной системы повышения квалификации не обеспечивает возможность прохождения педагогами программ ДПО по всему спектру возможных образовательных запросов, ограничивая номенклатуру реализуемых программ определённым порогом востребованности. За пределами содержания повышения квалификации систематически остаются некоторые темы, объективная значимость которых недостаточно ощущается педагогами на субъективном уровне.

При этом объективными ограничениями конкурентоспособности программ Института являются:

- высокая затратность приборной базы, например приобретение новых цифровых лабораторий и расходных материалов к ним под программы определенной направленности;
- феномен быстрого устаревания самих ДПП ПК по отношению к актуальным запросам МОУО, ОО;
- выраженный дефицит ППС.

Вызов требует от ГАУ ДПО ИРО комплекса мероприятий по трансформации системы, включая предложение нового качества дополнительного профессионального образования, изменение инфраструктуры Института, принципиально иные условия профессионального развития сотрудников ГАУ ДПО ИРО (например наличие эффективной системы наставничества для молодых и вновь пришедших сотрудников), планирование и реализацию для них вариативных развивающих активностей и т. д.

### 3. Инфраструктурные особенности региональной системы образования.

Задача Института заключается в обеспечении овладения педагогами высоким уровнем компетенций и инструментов их реализации, в том числе в результате повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Однако необходимо признать, что существует неоднородное качество программ ДПО, реализуемых как в целом в Иркутской области, так и непосредственно в ИРО. При этом ГАУ ДПО ИРО как оператор РС НМС и практически всех реализуемых на территории области стратегических программ и проектов в области образовательной политики несёт ответственность перед учредителем и непосредственными пользователями системы образования за качество и результаты непрерывного профессионального мастерства (далее – НППМ), включая качество реализации ДПП, тогда как возможностей его влияния на качество ДПП, реализуемых другими организациями, сегодня нет.

Качество изменений системы НППМ в первую очередь напрямую зависит от объективных данных мониторинговых исследований.

Кроме того, в существующем подходе к формированию государственного задания ИРО и других подведомственных министерству образования учреждений организация процедуры оценки профессионального мастерства и квалификации педагогических и управленческих кадров образовательных организаций, организация и проведение различных форм процедур и мониторинговых исследований, в том числе качества подготовки обучающихся, в рамках развития региональной системы оценки качества проводят организации, лишь косвенно задействованные в системе НППМ. Все это определяет необходимость развития потенциала Института как центра проведения комплексных прикладных и мониторинговых исследований, центра исследования профессиональных дефицитов и потенциала образовательных систем региона, который на основе использования перспективных цифровых технологий, инструментов, больших данных в качестве инструментов для принятия решений в парадигме управления на основе

данных готов выстраивать процессы, формировать «большие проекты» поддержки и развития региональной системы образования.

4. Рост конкуренции за лучших учителей-предметников на региональном и межрегиональном рынке труда.

Отток педагогов из региона, отрицательный коэффициент прироста педагогических кадров приводит к жёсткой конкуренции между образовательными организациями за педагогов предметной направленности и снижению качества работы педагогов. Ответом на данный вызов должно стать создание новых и реформирование имеющихся проектов в проекты с региональным и межрегиональным участием, позволяющие эффективно решать задачу воспроизводства педагогических кадров в сетевой структуре культурно-образовательного пространства Института и региона. Кроме того, Институт нацелен на организацию качественно нового уровня сотрудничества с партнерами в регионе и за его пределами, в том числе из реального сектора экономики, основанного на формировании новых сетей обмена и взаиморазвитии профессиональных ресурсов.

5. Решение стратегических задач социально-экономического развития Иркутской области требует широкого и осознанного вовлечения педагогического сообщества в понимание связки «социально-экономические процессы – образование». Неумение педагогов выстраивать собственную ответственную образовательную стратегию, соединяя ее со стратегией обучения детей, исходя из приоритетов кадровой политики региона не позволяют им встраиваться в общую тенденцию развития общества и территории проживания. Педагоги, к сожалению, обособливаются от социально-экономических процессов. Ответом на данный вызов является реализация проектов, направленных на разработку механизмов интеграционного взаимодействия образовательных организаций и индустриальных партнеров в рамках научно-методического сопровождения непрерывного развития педагогических и управленческих кадров. Такие проекты должны давать педагогам систему уникальных возможностей и преимуществ в повышении профессионального мастерства, актуализировать задачу учета региональных потребностей при построении образовательного процесса.

Принимая во внимание вызовы и ограничения, Институт готов к внедрению новых политик и систем управления, зафиксированных в п. 3.

## **2. Политики ГАУ ДПО ИРО по основным направлениям развития.**

Анализ основных компонентов, направлений и задач развития определил спектр политик по основным направлениям развития ГАУ ДПО ИРО.

### **2.1. Образовательная политика**

Для достижения стратегической и внутренней целей Программы развития и реакции на главные вызовы (в т.ч. отток населения, так как Иркутская область является донором и поставщиком человеческого капитала в пользу центральных регионов России; сегодня в регионе существует явный дефицит учителей, критически не хватает высококвалифицированных предметников и управленцев; а также изменение запроса к системе дополнительного профессионального образования как системе развития социального капитала с чёткими приоритетами, зафиксированными в Стратегии социально-экономического развития региона) Институтом определена цель образовательной политики и основные действия, являющиеся ключевыми для ее достижения.

Цель: Обеспечение современного качества и востребованности дополнительного профессионального образования по всей линейке образовательных услуг и продуктов в

рамках формального, неформального и информального образования и соответствия качества актуальным и опережающим потребностям личности, социума и государства.

Ключевыми направлениями развития в области образовательной политики являются:

1. В части перехода к новому качеству дополнительного профессионального образования:
  - разработка и реализация программы развития образовательной деятельности и кадрового потенциала «Учиться и работать в Приангарье»;
  - запуск программ корпоративного обучения, стажировок для сотрудников ГАУ ДПО ИРО, в том числе совместно с партнерами из реального сектора экономики;
  - развитие региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (РС НМС) как сегмента Единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (ЕФС) в соответствии с приоритетными задачами в области образования, обеспечивающей взаимодействие субъектов научно-методической деятельности регионального, муниципального и институционального уровней для осуществления сетевого непрерывного сопровождения повышения уровня профессионального мастерства педагогов с ключевым показателем эффективности «повышение персонального вклада от профессиональной деятельности педагогов в достижение приоритетных национальных задач и обеспечение повышения качества регионального образования»;
  - приведение реализуемых в Институте дополнительных профессиональных программ в соответствие с федеральными и региональными приоритетами социально-экономического развития; запуск программ переподготовки с учетом новых кадровых вызовов в регионе; обеспечение качества оказания образовательных услуг ДПО, в том числе: качество созданных условий для освоения слушателями ДПП, качество образовательного процесса, качество достигнутых образовательных результатов через формирование протоколов качества работ и мероприятий в рамках ВСОК;
  - проектирование и реализация конкурентоспособных дополнительных профессиональных программ с привлечением образовательных организаций, муниципальных органов управления образованием для решения задачи вовлечения субъектов РС НМС в поиск и решение актуальных исследовательских и проектных задач по повышению качества регионального образования, внедрения Ядра ДПО;
  - формирование многопродуктового портфеля программ ДПО в очном, онлайн- и смешанном форматах, позволяющего выйти на высокодоходный корпоративный сегмент и реализовывать коммерчески ориентированные программы;
  - осуществление внешней оценки качества программ дополнительного профессионального образования, в том числе посредством увеличения количества ДПП, размещенных на Едином федеральном портале дополнительного профессионального педагогического образования;
  - разработка и запуск сетевых программ с ведущими организациями, реализующими ДПП, в том числе в формате работы интегрированных образовательных команд с выездом на территории субъектов РФ; сетевых программ и проектов совместно с партнерами из реального сектора экономики для обновления технологий и содержания образования;
  - усиление функции тьюторского сопровождения, логистики индивидуальных образовательных маршрутов, консультативной очной и дистанционной поддержки непрерывного профессионального развития работающих педагогов, в том числе посредством ресурса регионального методического актива (РМА). Развитие распределенной сети региональных стажировочных площадок, демонстрационных площадок авторского педагогического опыта; консолидация образовательных программ в подразделениях, способных реализовать программы с сопровождением их консалтинговыми и аналитическими услугами;

- обеспечение персонификации ДПО: поиск и развитие имеющихся в Институте организационно-технологических решений и сервисов для реализации индивидуальных образовательных маршрутов педагогов; обеспечение вариативности обучения, кастомизации и индивидуализации образовательных траекторий развития, высокой скорости адаптации ДПП под новые задачи региональной образовательной политики; к 2030 году 100 % курсов повышения квалификации будут поддержаны ИОМ, в цифровой библиотеке ИОМ создано не менее 200 специализированных цифровых ресурсов, будет использоваться не менее 200 цифровых ресурсов внешних провайдеров, что позволит перераспределить деятельность профессорско-преподавательского состава (далее – ППС), усилить научно-исследовательскую и консалтинговую деятельность;
- внедрение и совершенствование методик по диагностике и выявлению профессиональных потребностей и дефицитов педагогических работников и управленческих кадров; организация условий для прохождения педагогическими работниками и управленческими кадрами диагностик по выявлению профессиональных потребностей и дефицитов, в том числе в формате современных профессиональных состязаний;
- развитие профессиональной социальной сети, сети профессиональных педагогических сообществ как ведущего средства организации неформального и информального образования;
- развитие системы современных профессиональных состязаний, включающей в себя комплексную оценку сформированности надпрофессиональных компетенций и специальных (профессиональных) знаний, как условия формирования кадрового резерва для региональной системы образования, профессиональное и карьерное развитие педагогов, управленцев в сфере образования, вовлечение учащихся классов психолого-педагогической направленности, студентов в профессиональную коммуникацию и педагогические профессии;
- трансформация подходов к организации конкурсного движения, направленных на выявление талантливых педагогов и управленцев, в том числе привлечение и закрепление в региональной системе образования педагогов и управленцев из других регионов страны;
- создание системы продвижения образовательных услуг и продуктов Института, привлечение педагогов из других регионов страны за счет создания коммуникационной онлайн-платформы, поддерживающей проведение профессиональных и интеллектуальных состязаний и конкурсов профессионального мастерства, запуска специальных проектов, таких как организация соревновательных площадок в рамках чемпионата «Профессионалы», и др.;
- сопровождение внедрения в региональную образовательную практику результатов научных исследований и лучших управленческих и образовательных инициатив через межинституциональное сетевое взаимодействие и кооперацию с другими ИРО/ИПК, вузами;
- организация и проведение исследований и разработок, аналитической работы в сфере образования на всех его уровнях (кроме высшего профессионального образования), направленных на повышение качества регионального образования, в том числе в области цифровых технологий, воспитания и социализации, оценки профессиональных компетенций, образовательных инноваций, поликультурного образования, обеспечивающего социальную стабильность и позитивное сотрудничество между всеми представителями национальностей, проживающих на территории Иркутской области, и др.

## 2. В части развития управленческой культуры и образовательной среды:

- обеспечение устойчивых изменений в деятельности управленческих и корпоративных команд образовательных организаций, отдельных управленцев в результате повышения квалификации путем введения обязательной оценки управленческих компетенций с использованием АИС «Управление развитием компетенций руководителя» в реализации 100 % ДПП ПК для управленцев и управленческих команд, внедрения проектного

обучения, создания управленческого проектного бюро «Новый старт Приангарья» (проект под заказ стейкхолдеров в рамках работы со ШНОР, ШМП с «бесшовной» интеграцией в образовательный процесс) и т.д.;

– запуск специальных проектов по обучению управленческих команд в формате партнерства образовательной организации (ОО) и муниципальных органов управления образованием (МОУО) через участие в прикладных исследованиях совместно с Институтом, «исследовательское обучение» на основании партнерских соглашений с последующим выходом на управленческие проекты по развитию значимых направлений региональной образовательной политики;

– создание портфеля профессиональных образовательных стажировок для управленческих команд «Профстажировки 38.0» как результата деятельности регионального тематического проектного комплекса (РТПК) с постобразовательным сопровождением через участие в работе «Межмуниципального образовательного акселератора» – части РТПК;

– создание междисциплинарных команд для работы над управленческими проектами, в том числе проектами развития муниципальных методических служб (ММС) и муниципальных систем образования, организация работы в формате управленческого коворкинга; поддержка и сопровождение проектов через систему менторства; разработку и внедрение программы межрегиональных стажировок;

– развитие новых форм и форматов профессионального развития управленческих команд: разработка и проведение ресурсоемких обучающих ролевых и стратегических игр отработки управленческих компетенций и принятия профессиональных решений.

3. В части развития системы непрерывного профессионального мастерства как условия воспроизводства педагогических кадров – «Обучение в длинном цикле»:

– создание новых и переформатирование имеющихся проектов, таких как проект «От студента к мастеру», в проекты с региональным и межрегиональным участием, позволяющих эффективно решать задачу воспроизводства педагогических кадров в сетевой структуре культурно-образовательного пространства Института и региона;

– создание ассоциации партнерских школ Института, реализующих модели деятельности классов психолого-педагогической направленности (далее – ППК);

– разработка и запуск формата «базовая школа Института», в котором построена система взаимодействия со школьниками, родителями, учителями, преподавателями вуза, работодателями; школа будет включена в сферу образовательной, научно-методической, проектной и культурной деятельности Института;

– развитие новых форматов работы с талантливыми школьниками «Турнира юных физиков», «Турнира юных педагогов» и др., включая онлайн- и офлайн-взаимодействие.

Реализация ключевых приоритетов и направлений образовательной политики в Институте должна привести к следующим планируемым результатам:

1. Сетевые образовательные программы в сочетании с инструментами выявления профессиональных дефицитов (оценки профессиональных компетенций) позволят улучшить качество ДПО в регионе.

2. Система новых формальных и неформальных обучающих решений с предложениями инструментов по самообразованию (профессиональные состязания, ресурсоемкие обучающие ролевые и стратегические форматы обучения, организация деятельности проектных команд под «ключ» и др.) позволит обеспечить фасилитацию развития педагогам и управленцам в профессиональных и личных целях.

3. При реализации всех инициатив Института по данному направлению «Обучение в длинном цикле» сократится период профессиональной адаптации выпускников образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования после трудоустройства в школы, увеличится доля выпускников, трудоустроенных в соответствии с полученной квалификацией.

4. Ряд образовательных инноваций, реализованных в части перехода к новому качеству дополнительного профессионального образования, обеспечит устойчиво высокий уровень освоения педагогами и управленцами профессиональных компетенций, высокую репутацию Института как в педагогическом сообществе, так и у работодателей, систему ДПО с постоянной обратной связью и накапливающейся оценкой.

5. Системы персонализированной коммуникации (платформенные решения) повысят конкурентоспособность Института и привлекательность регионального ДПО, будут способствовать позиционированию на открытом рынке образовательных услуг, обеспечат устойчивость в информационном пространстве.

6. Многопродуктовый портфель программ ДПО в очном, онлайн- и смешанном форматах позволит выйти на высокодоходный корпоративный сегмент, но для этого необходимо найти ниши, позволяющие реализовать высокомаржинальные программы. На сегодня ИРО реализует направления, практически не имеющие коммерчески ориентированных программ.

## **2.2. Политика в области цифровой трансформации.**

Цель: Разработка и внедрение комплексных цифровых технологий, обеспечивающих оптимизацию затрат и улучшение эффективности реализации ключевых бизнес-процессов, повышение конкурентоспособности Института за счет внедрения новых форм создания добавленной ценности реализуемых Институтом задач в цифровой среде.

Ключевые направления развития в области цифровой трансформации:

- опережающее совершенствование общепользовательской и профессиональной компетентности сотрудников Института по вопросам применения современных цифровых технологий для повышения производительности и качества труда;
- формирование единого цифрового пространства Института (цифровой экосистемы), способствующего беспрепятственной деловой коммуникации как во внутреннем, так и во внешнем контурах;
- развитие проектно-исследовательской инфраструктуры, обеспечение возможности обработки и анализа больших массивов данных для внедрения подходов управления Институтом на основе объективных данных, в т.ч. для планирования деятельности по ключевым направлениям;
- модернизация цифровой инфраструктуры Института, включая аппаратное и программное оснащение автоматизированных рабочих мест сотрудников, повышение производительности серверных вычислений и локальной сети;
- обеспечение информационной безопасности функционирования Института, включая строгий контроль за соблюдением соответствующих требований всеми сотрудниками.
- совершенствование механизмов коммерциализации цифровых продуктов, разработанных в Институте, качественное кадровое и материальное обеспечение их жизненного цикла;
- разработка программы цифрового развития Института по модели «цифровой Институт», отражающей механизмы реализации перечисленных направлений.

Реализация ключевых приоритетов и направлений политики цифровой трансформации будет способствовать:

1. Формированию имиджа Института как лидера цифровой трансформации в сфере регионального образования посредством тиражирования опыта применения уникальных практик.

2. Значительному повышению производительности труда сотрудников Института, снижению затрат (временных, трудовых, финансовых) на выполнение рутинных задач.

3. Обеспечению внедрения подхода к управлению «Data Driven», основывающегося на анализе фактических объективных данных.

4. Повышению доверия к Институту и укреплению партнерских отношений за счет политики информационной открытости для всех заинтересованных лиц, партнеров, педагогического сообщества региона;

5. Совершенствованию цифровой культуры и компетенций педагогического сообщества путем приобретения положительного клиентского опыта в цифровой инфраструктуре Института.

### **2.3. Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций**

Политика Института в области инноваций и коммерциализации разработок направлена на внедрение полученных в ходе реализации научно-исследовательских работ, результатов проектной, инновационной деятельности в образование как отрасль экономики. Особое внимание планируется уделять маркетингу, проведению рекламных кампаний и участию Института в выставках и салонах Всероссийского уровня, нацеленных на продвижение информации об исследованиях и разработках ИРО, что позволит привлечь потенциальных заказчиков и новое финансирование исследовательской и проектной деятельности, обеспечит разработку и поддержку «больших проектов». Трансформация научно-исследовательской и инновационной деятельности обеспечит достижение эффектов, значимых для развития как системы образования Иркутской области, так и экономики региона в целом.

Цель: Создание в ГАУ ДПО ИРО условий устойчивого развития проектно-исследовательской среды открытого типа для проведения прикладных исследований по приоритетным направлениям развития региональной системы образования, решения национальных и региональных прикладных задач в области обновления содержания и технологий обучения, внедрения результатов научных исследований в педагогическую практику.

Ключевые приоритеты в области политики:

- разработка программы «Развитие научной и инновационной деятельности»;
- формирование общеинститутской системы развития предпринимательской культуры и компетенций, развитие стимулов к трансферу знаний и технологий;
- качественное улучшение научно-исследовательской инфраструктуры Института, наращивание научного потенциала для проведения исследований в области стратегического развития региональной образовательной системы, тенденций изменения потенциалов субъектов РС НМС в сопровождении кадров др.;
- формирование конкурентоспособного научно-исследовательского и научно-методического потенциала Института: повышение научно-исследовательской и публикационной активности, качества научно-методической продукции Института; активизация научно-исследовательской деятельности кафедр и других структурных подразделений по основным направлениям работы; презентация результатов научно-исследовательской и научно-методической деятельности на различных уровнях, повышение грантовой активности;
- стимулирование научной мобильности и инициативных разработок, разработка системы развития научно-исследовательской деятельности, ключевым элементом которой будет являться система надбавок, поддерживающая индивидуальные научные достижения – с требованием к признанию результатов на федеральном уровне (безвозмездное субсидирование, направленное на реализацию научных, образовательных проектов);
- развитие инструментов и механизмов реализации исследовательских работ, разработка программы прикладных исследований с выделенным бюджетом не менее 3 млн руб. ежегодно (предоставляется финансирование из разных источников – субсидии на выполнение государственного задания, средств заказчиков, средств ИРО от приносящей доход деятельности). Создание Фонда поддержки инициативных исследовательских работ и образовательных стартапов;

- поддержка исследовательских работ, не привязанных к конкретным подразделениям, и интегрирующих исследователей различных направлений вокруг решения актуальных практических задач с целью использования полученных результатов при разработке стратегий, «дорожных карт» и иных документов в обеспечении достижения целей госпрограмм и других документов стратегического планирования на региональном уровне, развития региональной системы образования;
- создание и реализация прикладных исследований и научно-методических разработок по ключевым направлениям развития региональной системы образования, например: цифровая трансформация образования, тенденции изменений профессиональных педагогических сообществ и методов работы с ними, процессы развития профессиональной культуры и профилактики эмоционального выгорания педагогов, межкультурная компетентность педагога: технология работы в поликультурном детском коллективе, кадровый менеджмент в условиях цифровизации, формирование гражданской идентичности у молодёжи в образовательном процессе, потенциал партнерских связей с реальным сектором экономики для организации образовательной деятельности, в том числе в рамках реализации системы научно-методического сопровождения педагогов;
- разработка ДПП и образовательных проектов с опорой на результаты собственных прикладных исследований;
- создание образовательных продуктов в области непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических и управленческих кадров, получение по итогам их апробации и внедрения результатов интеллектуальной деятельности, охраняемых в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации;
- трансфер инновационных продуктов, разработок и технологий, представляющих интерес для коммерциализации и внедрения в образование, полученных в рамках реализации проектов;
- активное вовлечение образовательных организаций в эффективную научно-исследовательскую и инновационную деятельность в рамках национальной образовательной повестки с целью поиска решений в рамках приоритетов Стратегии социально-экономического развития региона;
- создание устойчивого исследовательского сообщества с ростом числа молодых педагогов-исследователей: создание исследовательской лаборатории для получения знаний о региональной системе образования для молодых педагогов и учащихся ППК с последующей разработкой решений развития образовательных организаций и в целом системы образования в интересах социально-экономического развития региона;
- повышение качества деятельности региональных инновационных площадок и площадок РТПК Института; увеличение числа сетевых инновационных проектов; широкое использование онлайн-технологий для расширения доступа РИП и РТПК к специально разработанным для них курсам и научному руководству, создание объединенных коллективов структурных подразделений Института, обеспечивающих развитие инновационного потенциала образовательных организаций;
- разработка системы поддерживающих мероприятий, расширение сотрудничества с различными организациями для формирования партнерств в области трансфера инновационных практик, в том числе результатов деятельности РИП и РТПК, за пределы региона, что обеспечит более широкие и качественные возможности для экспертизы и выявления новых возможностей дальнейшего развития;
- разработка, апробация и/или внедрение новых элементов содержания образования и систем воспитания, новых педагогических технологий, учебно-методических и учебно-лабораторных комплексов, форм, методов и средств обучения, в том числе с использованием ресурсов реального сектора экономики, в образовательных организациях, обновивших материально-техническую базу в рамках реализации федеральных проектов национального проекта «Образование»;

- интенсификация самостоятельной предпроектной и проектной работы МОУО и ОО через развитие инфраструктуры для взаимодействия с ИРО, развитие механизмов их вовлечения в качестве заказчиков на создание проектов в модели «проект под заказ» и в качестве инвесторов;
- развитие собственных автоматизированных информационных систем (имеющих высокий потенциал внедрения), что позволит обеспечить реализацию исследовательских работ по опережающей исследовательской повестке;
- развитие научно-практического журнала «Педагогический ИМИДЖ» (учредитель и издатель – ГАУ ДПО ИРО).

В ходе проведенных изменений будут достигнуты следующие внутренние и внешние эффекты:

1. Реализация практики успешно трансформируемого достижения прикладных исследований и проектных инициатив в решение практических задач для региональной экономики, повышение человеческого и социального капитала через интеграцию результатов исследований и проектных решений в ДПО (сокращение разрыва между достижениями науки и их внедрением в образовательную деятельность) и спектр прикладных задач, решаемых в интересах региона.
2. Продвижение результатов научно-исследовательской и научно-методической деятельности, что предполагает: организацию на базе ГАУ ДПО ИРО научных конференций, семинаров, информационных мероприятий с участием ведущих российских ученых, представителей бизнеса, органов власти; представление результатов исследовательских работ на крупнейших научных конференциях; публикацию результатов исследовательских работ в ведущих журналах; распространение результатов в пособиях, публикациях и научных журналах уровня Q1 и Q2, в том числе в соавторстве с представителями других регионов; рост числа цитирований.
3. Совершенствование системы маркетинга и моделей распространения результатов исследовательских работ; развитие портфеля брендовых интеллектуальных продуктов для тиражирования и продвижения; разработка и продвижение пакетных предложений, объединяющих исследовательские работы, экспертно-аналитические работы, инжиниринг и программы ДПО;
4. Рост доходов от научно-исследовательской деятельности и увеличение их доли в структуре общих доходов Института, в том числе доходов от реализации результатов интеллектуальной деятельности.
5. Создание системы поиска научных конкурсов, поддержки «больших региональных проектов».
6. Поощрение усилий исследовательских команд и отдельных сотрудников в популяризации результатов исследовательских работ.
7. Формирование открытого информационно-исследовательского пространства, ускорение трансфера знаний, технологий и лучших практик в региональное образование.
8. Увеличение суммарного числа цитирований статей научно-практического журнала «Педагогический ИМИДЖ» в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ); рост пятилетнего импакт-фактора РИНЦ журнала.

#### **2.4. Политика управления человеческим капиталом**

Программа развития Института опирается на одну из базовых её составляющих – человеческий капитал. Кадровая политика Института связана с развитием и рациональным включением в процессы уже имеющегося человеческого капитала, а также с привлечением новых кадров, повышением мотивации работников и обеспечением финансовой стабильности сотрудников. Институт поддерживает инициативных, активных,

ответственных, самостоятельных, продуктивных сотрудников, создает команду мотивированных лидеров, которая активно реализует стратегические задачи.

Цель: Разработка и применение системы инструментов кадрового развития, обеспечивающей формирование конкурентоспособного коллектива из числа опытных и молодых педагогов, ученых, преподавателей Иркутской области и других регионов страны и способствующей обеспечению повышения качества образования в регионе.

Развитие и реализация кадровой политики предполагает:

- разработку программы «Устойчивое развитие и профессиональный рост», включающую в себя систему инструментов кадрового развития, способствующих обеспечению качества образовательной деятельности, исследований, инициативных проектов и методических продуктов;
- обучение команды Института современным технологиям управления развитием Института, предоставление возможности повышения квалификации по краткосрочным и среднесрочным образовательным программам, в том числе разработанным внутри Института, как часть внутрикорпоративного обучения;
- разработку и внедрение системы поощрения сотрудников за развитие компетенций и навыков, высокие результаты труда. Ключевые характеристики системы: каждый сотрудник понимает, что его вознаграждение отражает его собственные усилия и то, что именно он должен сделать для увеличения своего вознаграждения; показатели, обеспечивающие получение надбавок, постепенно растут по мере роста профессионального потенциала и персонального вклада сотрудников в развитие Института. Нормативные значения результатов должны обсуждаться в коллективе и быть принятыми Советом по развитию ГАУ ДПО ИРО;
- организацию и развитие HR-менеджмента (подбор и сопровождение кадров) с целью обеспечения возобновления кадрового потенциала Института; актуализацию организационной культуры как условия становления культуры взаимодействия и корпоративной сопричастности;
- внедрение системы дополнительной мотивации сотрудничества представителей профессиональных сообществ в рамках проектно-исследовательской и образовательной деятельности, направленной на созидание профессиональной среды, привлечение молодых специалистов в профессионально-преподавательскую и методическую деятельность ГАУ ДПО ИРО;
- введение Института стажёрства и наставничества для вновь пришедших сотрудников;
- создание системы супервизорства в профессиональной образовательной и исследовательской деятельности для молодых специалистов как механизма профессиональной поддержки и актуализации интеллектуально-образовательного ресурса;
- поощрение участия сотрудников в конкурсах профессионального мастерства, предоставление грантов под реализацию проектных идей как возможность накопления профессионального потенциала специалистов;
- внедрение системы индивидуального стимулирования сотрудников по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре;
- разработка программного продукта «Цифровой профиль», вшитого в АИС «ИОМ-ОФИС 38», позволяющего планировать и отслеживать динамику профессионального и карьерного развития каждого сотрудника как минимум по двум траекториям (практико-ориентированной и образовательно-методической).

Показатели результативности и ожидаемые эффекты реализации политики:

1. Обеспечена разработка и реализация гибких профессиональных траекторий развития сотрудников Института.
2. Повышена ресурсность работников ИРО.

3. Улучшены возможности профессионального и карьерного роста; увеличена доля сотрудников, прошедших переподготовку и/или окончивших успешно программу подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре.
4. Увеличена доля молодых специалистов, закрепленных в составе коллектива ГАУ ДПО ИРО.
5. Повышена привлекательность Института как работодателя, в том числе для высококвалифицированных научных кадров.

## **2.5. Политика в области кооперации и сетевого партнерства**

В части обеспечения вклада Института в развитие системы регионального образования, взаимодействия Института и профессионального сообщества ГАУ ДПО ИРО стремится быть социально и профессионально ответственным, реализуя и поддерживая разного уровня инициативы и проекты: от локальных, касающихся образовательных организаций, до масштабных. В рамках развития уже имеющейся практики партнерства целевыми ориентирами является обеспечение качественно нового уровня сотрудничества с партнёрами в сфере образования, проектно-исследовательской деятельности, кадровой политики. Развитие сети межрегиональных партнёрств с использованием новых инструментов и форматов развития сотрудничества в соответствии с приоритетами Стратегии социально-экономического развития региона.

Ключевыми решениями для реализации политики в сфере образовательного партнерства будут являться:

- разработка и реализация проекта «Формирование положительного имиджа Института и информационной открытости»;
- определение контура кооперации с институтами развития образования и повышения квалификации, вузами, бизнесом для усиления позиций и репутации в межрегиональном образовательном пространстве, где основными приоритетами являются:
  - комплексная экспертиза стратегических, программных и проектных решений/документов в области развития региональных систем образования;
  - экспертное сопровождение (непосредственное участие в очном и дистанционном форматах) основных региональных и межрегиональных мероприятий, мероприятий развития Института;
  - экспертное сопровождение научно-исследовательской и проектно-исследовательской деятельности в части формирования методологической и инструментальной составляющих программ прикладных исследований;
  - информационная поддержка проектов и программ с целью формирования общественно-профессионального мнения и получения отклика, привлечение новых участников и партнеров, заинтересованных в совместной реализации;
- апробация и внедрение на базе институтов-партнёров проектных продуктов;
- развитие устойчивого партнерства с организациями, осуществляющими ДПО по реализации совместных ДПП, развитию компетенций педагогов в рамках ИОМ, реализации программ подготовки управленческих команд, распространению лучших практик;
- инициирование и выполнение проектов по заказам РОИВ других субъектов РФ;
- организация сотрудничества с вузами в реализации сетевых программ, направленных на повышение уровня профессиональных компетенций педагогов-предметников;
- продвижение образовательных организаций, педагогов, управленцев в крупные интеллектуальные и профессиональные состязания высокого уровня, обеспечение организационно-методического сопровождения;
- развитие партнерства в сфере прикладных исследований, коммерциализации разработок и инновационной деятельности при реализации перспективной повестки социально-экономического развития региона.

Ожидаемые результаты и эффекты от реализации политики:

1. Преодолен дефицит горизонтальных связей в сообществе организаций, реализующих ДПО, через формирование институциональных партнерств, нацеленных на получение продуктового результата от взаимодействия. Продуктовым результатом успешного взаимодействия в рамках партнерства станут методологические методические разработки в области повышения качества образования, учитывающие специфику региональной системы образования, ориентированные на реализацию национальных образовательных приоритетов.
2. Сформированы различные устойчивые проектно-исследовательские коллаборации, производящие новые исследовательские результаты и проектные решения.
3. Существенно улучшено качество реализации ДПП, повышена доступность наиболее востребованных программ и образовательных технологий через цифровые и онлайн-инструменты.
4. Обеспечено тиражирование опыта ГАУ ДПО ИРО через проведение бесплатных цифровых стажировок и мероприятий по обмену опытом между сотрудниками организаций-партнеров;
5. Увеличена численность сотрудников организаций, осуществляющих ДПО, и педагогов из других регионов, вовлеченных в проектно-исследовательскую деятельность и общественно значимые проекты в интересах развития региона.

## **2.6. Политика проектного управления (корпоративная система управления проектами)**

Цель: системное управление проектами, в том числе проектами развития, в рамках поддержки и реализации ключевых политик ГАУ ДПО ИРО.

Разработка и внедрение корпоративной системы управления проектами будет способствовать:

- повышению предсказуемости результатов проектов;
- оптимальному использованию ресурсов;
- достижению стратегической и внутренней целей Программы развития;
- балансировке интересов всех субъектов РС НМС;
- повышению привлекательности Института в глазах партнеров.

Ключевыми направлениями развития в области проектного управления являются:

1. Совершенствование профессиональной компетентности сотрудников Института в области проектного управления.
2. Организация обследования уровня зрелости системы проектного управления в ГАУ ДПО ИРО. Определение долгосрочных целей по развитию проектного управления (на 3–5 лет), целей и задач внедрения корпоративной системы управления проектами.
3. Разработка и внедрение корпоративной системы управления проектами, включая методологию управления проектами (программой и портфелем проектов) и создание стандарта управления проектами.
4. Создание проектного офиса в структуре Института как подразделения, осуществляющего централизацию и координацию управления приписанными к нему проектами.
5. Создание информационной системы управления проектами, интегрированной с бухгалтерской системой, корпоративным хранилищем данных, рабочими местами аналитиков. Разработка программного продукта/АИС.

Реализация ключевых направлений политики проектного управления в Институте должна обеспечить:

1. Повышение прозрачности хода реализации проектов для руководителей структурных подразделений и заинтересованных сотрудников ГАУ ДПО ИРО.
2. Повышение качества и производительности выполняемых работ по проектам, включая проекты развития Института.
3. Повышение экономической эффективности проектных работ.
4. Адекватную оценку вклада каждого сотрудника Института в результаты проектов.
5. Внедрение инструментов материального стимулирования, позволяющих повысить заинтересованность участников в успешной реализации проектов.
6. Накопление и распространение опыта и знаний, получаемых в ходе реализации проектов от участников проекта, другим сотрудникам ГАУ ДПО ИРО.

## **2.7. Инфраструктурная политика**

Инфраструктурная политика определяется пониманием Института как единого образовательного, культурного и социально-рекреационного пространства. Системное развитие инфраструктуры призвано обеспечить конкурентоспособность Института.

Цель политики: Системное развитие инфраструктуры Института, обеспечивающей комфортный уровень взаимодействия коллектива сотрудников и педагогического сообщества, способствующей созданию условий для реализации задуманных программных направлений, обеспечивающих в том числе реализацию идеи создания «открытого Института».

Ключевые решения:

- разработка и реализация программы «Развитие инфраструктуры института», включающей мероприятия по совершенствованию управления материальными ресурсами;
- формирование культуры повышенной эффективности использования имущества, в том числе через развитие новых форматов пространств и образовательной инфраструктуры ГАУ ДПО ИРО, адаптированных для самостоятельной и групповой (проектной и исследовательской) работы слушателей и сотрудников;
- развитие библиотечного пространства под гибридные форматы работы с использованием цифровых ресурсов, реформирование в цифровой коворкинг;
- формирование рекреационных пространств Института под обеспечение работы в режиме коворкингов;
- формирование рабочих мест с учетом трех режимов, выбираемых работниками по согласованию с руководителем: постоянная работа в Институте (обеспечивается оборудованным индивидуальным рабочим местом), смешанная работа в Институте и вне его (обеспечивается коворкингами и временными рабочими местами), удаленная работа (обеспечивается со стороны Института возможностями цифрового подключения);
- обеспечение удаленно работающих сотрудников и удаленно обучающихся слушателей ДПК равными с остальными возможностями взаимодействия и доступа к сервисам Института;
- развитие студии для производства цифровых образовательных материалов, обеспечение свободного доступа к таким сервисам для преподавателей ГАУ ДПО ИРО;
- создание и развитие медиа-студии (создание корпоративных фильмов, рекламных роликов и т. д.) как инфраструктуры поддержки деятельности Института.

Ожидаемые результаты реализации политики:

1. Повышена эффективность использования имущества ГАУ ДПО ИРО.
2. Сформированы рекреационные пространства для обеспечения работы в режиме коворкингов.
3. Учебные аудитории преобразованы в аудитории смешанного обучения (к 2030 г. во всех учебных аудиториях будет обеспечена возможность смешанного обучения).

4. Созданы сервисы, развивающие и поддерживающие цифровые образовательные материалы, обеспечен свободный доступ к таким сервисам для преподавателей ГАУ ДПО ИРО.

## 2.8. Финансовая политика Института

Существующая финансовая модель ГАУ ДПО ИРО является типичной по видам доходов и расходов (с максимальной долей образовательных услуг и работ и расходами на оплату труда) и характеризуется как модель поддержания текущей деятельности.

Финансовое обеспечение программы развития будет осуществляться за счет всех видов доходов Института, в том числе сверхсметных поступлений из иных источников бюджетов, средств от приносящей доход деятельности в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности.

Финансовая политика Института на период до 2030 года предполагает развитие новой финансовой модели, основанной на принципах инвестиций в развитие Института, поддержку инициатив сотрудников и, как следствие, социально-экономическое развитие региона. Она должна включать в себя следующие механизмы поиска ресурсов развития:

- разработку Стратегии управления ресурсами и финансирования изменений;
- сохранение уровня централизации доходов Института, обеспечивающего концентрацию ресурсов для обеспечения развития ГАУ ДПО ИРО в сочетании с достаточными стимулами активности структурных подразделений по результатам осуществления ими приносящей доход деятельности;
- введение в наблюдательный совет ГАУ ДПО ИРО бизнес-структур региона для обеспечения и/или поддержки инициатив Института на благотворительной основе;
- анализ и изменение структуры источников дохода за счет расширения традиционных форм оказания услуг и выполнения работ, развития спектра ценностных предложений по образовательным продуктам для различных целевых групп, а также последовательного расширения предметного профиля Института, где ключевыми направлениями развития станут цифровые образовательные технологии, развитие сетевых форматов обучения в партнерстве с другими образовательными организациями; выход на новые рынки программ ДПО и бизнес-образования в реальном секторе экономики/корпоративном секторе, расширение линейки онлайн-продуктов, консалтинговые услуги, исследования и разработки, связанные с системой грантовой поддержки и др.;
- увеличение объема безвозмездных субсидий на проведение исследований, обучение и/или другие цели в рамках уставной деятельности ИРО. Аккумуляция средств для инвестирования в новые образовательные продукты, развитие цифровой инфраструктуры, переподготовку сотрудников, маркетинг и повышение уровня сервиса для педагогов и ППС ИРО, а также оснащение учебных аудиторий и лабораторий новым оборудованием для реализации программ, поддерживающих образовательные инициативы образовательных организаций в рамках проектов и мероприятий национального проекта «Образование»;
- повышение уровня оплаты труда через адресное стимулирование для достижения результатов по приоритетным направлениям развития Института;
- повышение внутренней продуктивности за счет оптимизации портфеля образовательных программ и устранения дублирования в их наполнении, цифровизации административных и образовательных процессов, повышения гибкости ценовой политики, сокращения «непрофильных» расходов и перевода на аутсорсинг части обеспечивающих сервисов ГАУ ДПО ИРО.

Финансовые параметры и значения показателей программы определены в текущих институциональных условиях функционирования государственных учреждений в регионе. В случае воздействий, влекущих возможные ограничения экономической самостоятельности учреждения, возможно возникновение рисков снижения маневренности ресурсов и Института, что потребует проведения соответствующей корректировки параметров программы.

## 2. Управление и контроль за реализацией Программы развития

Основным механизмом реализации Программы развития является совокупность крупных стратегических инициатив, проектов и программ (проекты развития), охватывающих всю деятельность Института и обеспечивающих реализацию основных мероприятий политик ГАУ ДПО ИРО, зафиксированных в п. 2.1. – 2.7.

Перечень планируемых к разработке и реализации проектов развития в рамках поддержки и реализации ключевых политик и их целей представлен в таблице 3.

Таблица 3

### Перечень планируемых к разработке и реализации проектов развития в рамках поддержки и реализации ключевых политик и их целей

Наименование политики	Наименование проекта/программы/стратегии	Стратегический вектор	Период разработки	Период реализации
Образовательная политика	Программа развития образовательной деятельности и кадрового потенциала «Учиться и работать в Приангарье»	Новое качество образования в ГАУ ДПО ИРО	2024 г.	2024–2030 гг.
Политика в области цифровой трансформации	Программ цифрового развития Института по модели «цифровой Институт»	Цифровая трансформация Института и поддержка цифровой трансформации региональной системы образования	2025 г.	2025–2030 гг.
Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций	Программа «Развитие научной и инновационной деятельности»	Обеспечение качества и объема получаемых знаний о региональной системе образования и потенциалах ее развития	2025 г.	2025–2030 гг.
Политика управления человеческим капиталом	Программа «Устойчивое развитие и профессиональный рост»	Сохранение и развитие человеческой ресурсности и возобновление кадрового потенциала Института	2024 г.	2024–2030 гг.
Политика в области кооперации и сетевого партнерства	Проект «Формирование положительного имиджа Института и информационной открытости»	Повышение конкурентоспособности Института на рынке образовательных услуг	2024 г.	2024–2030 гг.
Политика проектного управления	Корпоративная система управления проектами	Системное управление проектами, в том числе проектами развития, в рамках поддержки и	2024 г.	2024–2030 гг.

		реализации ключевых политик ГАУ ДПО ИРО		
Инфраструктурная политика	Программа «Развитие инфраструктуры Института»	Благоприятная среда для коммуникаций, открытого пространства образования, развития человеческого и социального капитала Института и региона	2025 г.	2025–2030 гг.
Финансовая политика	Стратегия управления ресурсами и финансирования изменений	Переход на стратегическое финансовое планирование с учетом целевых ориентиров, ресурсов и итоговых показателей Программы развития. Обеспечение инвестиционной привлекательности Института	2025 г.	2025–2030 гг.

Система управления программой развития Института будет осуществляться по двум контурам: по внешнему – Наблюдательным советом, по внутреннему – Проектным офисом Программы. При необходимости могут быть созданы рабочие и экспертные группы. Проекты и программы развития разрабатываются проектным офисом Программы и предусматривают механизмы, ресурсы, последовательность действий по достижению целей, а также показатели и индикаторы их реализации, в совокупности составляющие ожидаемые результаты и показатели эффективности реализации Программы развития ГАУ ДПО ИРО. Должна быть сформирована система мониторинга и оценки эффективности реализации Программы (далее – мониторинг), включающая: проведение исследований качества реализации мероприятий проектов развития; организацию деятельности по проведению сбора данных о достижении целевых показателей каждого проекта развития, в совокупности составляющих целевые показатели Программы. В осуществлении оценки эффективности реализации программных решений будет задействована разветвленная система инструментов обратной связи: корпоративный портал ГАУ ДПО ИРО, регулярные выпуски публикаций в журнале «Педагогический имидж: от идеи к практике», стратегические сессии и форумы с партнерами.

Проектный офис Программы должен обеспечивать деятельность по трансформации Института: осуществлять оперативное управление проектами развития, мониторинг и внешнюю коммуникацию. Проектный офис включает в себя проректоров, руководителей проектов развития, наделённых полномочиями внесения предложений по корректировке Программы. Проектный офис будет обеспечивать связь со структурными подразделениями Института в пределах полномочий по реализации мероприятий трансформации.

Руководителем проектов развития является ректор. Запуск новых проектов осуществляется при поддержке Совета по развитию ГАУ ДПО ИРО. Общая координация достигается через оперативное совещание при ректоре с участием руководителей подразделений.

Наблюдательный совет будет заниматься вопросами согласования изменений Программы развития и контролем за ходом ее реализации.

Финансирование мероприятий по реализации Программы осуществляется из разных источников – государственного задания, средств заказчиков, предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.