

**СОГЛАСОВАНО**

Начальник  
Отдела образования  
администрации

Московского района Санкт-Петербурга  
/Захарова А.В./

28 \* января 2019 года



**УТВЕРЖДАЮ**

Директор  
ГБУ ДПО ЦПКС  
«Информационно-методический центр»  
Московского района Санкт-Петербурга

/Лужецкая И.Г./

28 \* января 2019 года



**ПРИНЯТО**

Протокол Общего собрания работников  
образовательного учреждения  
ГБУ ДПО ЦПКС  
«Информационно-методический центр»  
Московского района Санкт-Петербурга  
от 28.01.2019 № 1

**Программа развития ГБУ ДПО ЦПКС ИМЦ  
Московского района Санкт-Петербурга  
«От трансформации к системным изменениям»  
на 2019 – 2024 гг.**

## Содержание Программы

1. Аннотация программы	3
2. Паспорт программы	3
3. Информационная справка об образовательной организации	6
4. Аналитико-прогностическое обоснование программы	7
5. Системная проблема, решаемая программой, цель и ключевые идеи	14
6. Механизм реализации программы	18
7. Механизм управления программой	30
8. Ожидаемые результаты и целевые показатели	30

## Аннотация программы

Программа развития (далее – Программа) является стратегическим документом, отражающим векторы изменения деятельности ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга (далее – ИМЦ) в соответствии с приоритетами государственной образовательной политики, особенностями районной системы образования, трендами в области организации дополнительного профессионального образования, нацеленностью на внедрение современных подходов и технологий управления. Программа направлена на разрешение системного противоречия между объемом новых задач развития РСО, удовлетворения возрастающих потребностей в информационно-методическом и организационно-технологическом сопровождении деятельности образовательных организаций в условиях ресурсной ограниченности ИМЦ. Программа является логическим продолжением ранее действующей программы «Образование, устремленное в будущее» на 2016-2020 г., являвшейся частью программы РСО «5 векторов системных изменений: кластерно-матричная модель развития районной системы образования». Программа досрочно прекратила свое действие по причинам достижения целей и необходимости постановки новых задач, вытекающих из Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года», Паспорта национальных проектов, утвержденных президиумом Совета Президента Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018г.

## Паспорт программы

1. Наименование Программы	Программа развития ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга до 2024 года: <b>«От трансформации к системным изменениям»</b>
2. Статус Программы развития	Локальный нормативный акт – Программа развития Государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального педагогического образования центра повышения квалификации специалистов «Информационно-методический центр» Московского района Санкт-Петербурга (далее – ИМЦ)
3. Нормативно-правовое обеспечение Программы	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».</li><li>2. Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2030 года: Выбор основных направлений и целей социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2030 год.</li><li>3. Государственная программа «Развитие образования» на 2018-2025 годы, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»</li><li>4. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года»</li><li>5. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 04.06.2014 № 452 «О государственной программе Санкт-Петербурга «Создание</li></ol>

	<p>условий для обеспечения общественного согласия в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы»</p> <p>6. Федеральный закон от 03.12.2012 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и ст. 1 Федерального закона «О техническом регулировании» (в части законодательного определения понятия профессионального стандарта, порядка его разработки и утверждения)»</p> <p>7. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»</p> <p>8. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 15.11.2013 № 1244 «О внесении изменений в Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499</p> <p>9. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.10.2013 № 06-735 «О дополнительном профессиональном образовании»</p> <p>10. Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы, утвержденная постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2014 года № 453</p> <p>11. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации № 816 от 23.08.2017 г. «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»</p> <p>12. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»</p> <p>13. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 21.04.2015 № ВК-1013/06 «Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме»</p> <p>14. Методические рекомендации Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.03.2015 № АК-821/06 по организации итоговой аттестации при реализации дополнительных профессиональных программ</p>
<p>4. Системная проблема, решаемая Программой</p>	<p>Необходимость опережающего развития ИМЦ как условие готовности к оперативному реагированию на динамично возрастающие потребности системы</p>

	образования района, в условиях жесткой ограниченности ресурсов.
5. Цель Программы	Создание организационных условий для становления ИМЦ как проектного офиса РСО, агента изменений, координатора и провайдера непрерывного образования, профессионального и карьерного роста педагогических работников
6. Стратегические проекты «6xSMART»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Lean-технологии в управлении образовательной организацией».</li> <li>2. «ИМЦ-офис инициации и управления проектами».</li> <li>3. «Человеческий капитал ИМЦ».</li> <li>4. «ИМЦ – центр экосистемы непрерывного профессионального образования и карьерного роста педагогических работников РСО».</li> <li>5. «Новые источники для новых свершений» Поиск и апробация новых каналов финансирования и ресурсообеспечения ИМЦ, реализуемых стратегических проектов и программ РСО».</li> <li>6. «Имидж инновационного лидера среди сильных игроков».</li> </ol>
7. Миссия ИМЦ	Мотивируя СООБЩЕСТВО, обогащать ЗНАНИЕМ, сопровождая ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, достигать РЕЗУЛЬТАТ
8. Срок реализации Программы	2019-2024 годы
9. Ожидаемые результаты реализации Программы развития	<p>Улучшение управляемости и продуктивности рабочих процессов ИМЦ, оперативности и качества реакции образовательной организации на вызовы внешней среды.</p> <p>Увеличение эффективности использования ресурсов и продуктивности взаимодействия ИМЦ с другими организациями.</p> <p>Повышение значимости и востребованности деятельности ИМЦ за счет приоритетной ориентации на удовлетворение новых потребностей РСО, реализацию инновационных проектов и развитие информационных технологий.</p> <p>Оптимизация внутреннего климата ИМЦ, поддержание позитивной репутации и имиджа образовательной организации.</p> <p>Становление ИМЦ как ядра экосистемы непрерывного профессионального образования и карьерного роста педагогических работников РСО.</p> <p>Создание необходимых организационно-педагогических условий для повышения результативности работы образовательных организаций РСО, выработки у них рефлексов адаптации к изменяющимся условиям ведения деятельности.</p> <p>Становления ИМЦ как оператора государственно-частного партнерства в образовании.</p>

	Повышение эффективности финансово-экономической модели ИМЦ.
10. Объемы и источники финансирования Программы	Ежегодная субсидия на финансовое обеспечение выполнения государственного задания из регионального бюджета, средства от приносящей доход деятельности
11. Разработчики Программы	Рабочая группа: специалисты ИМЦ
12. Фамилия, имя, отчество, должность, телефон руководителя	Лужецкая Ирина Геннадьевна, директор
13. Постановление об утверждении Программы	Принята 28 января 2019 года
14. Система организации контроля	Постоянный контроль за выполнением программы осуществляет рабочее собрание ИМЦ. Результаты контроля представляются ежегодно общественности через публикацию на сайте ИМЦ информации о ходе реализации программы и ежегодного отчета о самообследовании.
15. Место публикации	Размещена на сайте ИМЦ

### Информационная справка об образовательной организации

*Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального педагогического образования центр повышения квалификации специалистов «Информационно-методический центр» Московского района Санкт-Петербурга.*

- Фактический адрес: 196135, г. Санкт-Петербург, ул. Ленсовета, д. 6, литера А
- E-mail: [info@imc-mosk.ru](mailto:info@imc-mosk.ru)
- Адрес сайта в сети Интернет: <http://imc-mosk.ru>
- Учредитель: субъект Российской Федерации – город федерального значения – Санкт-Петербург, в лице исполнительного органа государственной власти Санкт-Петербурга – Комитета по образованию (далее по тексту Устава – Комитет по образованию), место нахождения: 190000, Санкт-Петербург, переулок Антоненко, дом 8, лит. А. Учреждение ДППО находится в ведении администрации Московского района Санкт-Петербурга (далее по тексту Устава – администрация района), место нахождения: 196084, Санкт-Петербург, Московский проспект, дом 129.

- Организационно-правовая форма: *государственное бюджетное учреждение*

- Свидетельство о постановке на учет юридического лица в налоговом органе: *Свидетельство о постановке на учет российской организации в налоговом органе по месту нахождения на территории РФ, выдано Инспекцией МНС РФ по Московскому району Санкт-Петербурга 03.01.2001 г., серия 78 №02242126*

- Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц: *Основной государственный номер 1047808014077 от 20 октября 2011 года за государственным регистрационным номером 8117847377299, Регистрирующий орган: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 15 по г. Санкт-Петербург (серия 78 № 008401120)*

- Лицензия на право ведения образовательной деятельности: *от «10» августа 2012г. №0011; серия бланка 78П01; номер бланка 000001*

- Устав (новая редакция) государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального педагогического образования центра повышения квалификации специалистов «Информационно-методический центр»

Московского района Санкт-Петербурга зарегистрирован в Межрайонной инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №15 по Санкт-Петербургу 14.11.2011 ОГРН 1037821017673

- Целью деятельности ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга (далее по тексту – ИМЦ) является осуществление образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам.

- ИМЦ осуществляет методическое, ресурсное и информационно-технологическое обеспечение образовательной деятельности и управления системой образования в районе, осуществляет экспертную деятельность в сфере образования, обеспечивает методическую поддержку по оценке качества образования в районе.

- В 2017 году образовательная организация успешно прошла проверку органом государственного контроля (надзора) – Комитетом по образованию Санкт-Петербурга (акт проверки №145-2017-ФГНСО от 13 июня 2017 года) на соблюдение требований, установленных законодательством Российской Федерации в сфере образования к организации образовательного процесса и введению официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет. В ходе проверки нарушений и замечаний не выявлено.

### Аналитико-прогностическое обоснование программы

Значимой стратегической задачей предшествующего этапа развития образовательной организации ДППО являлось проведение организационных преобразований и формирование новой структуры ИМЦ, в большей степени, отвечающей потребностям динамично развивающейся системы образования, включающей целевые структурные подразделения, деятельность которых сфокусирована на обеспечении сопровождения специальных приоритетных направлениях развития РСО. Такими структурными подразделениями стали:

- Центр информатизации образования (далее – ЦИО), созданный 01.01.2016, на основании распоряжения Комитета по образованию Санкт-Петербурга от 22.12.2015 № 5928-р. и отвечающий за достижение поставленных целей и задач в области информатизации РСО и собственно ИМЦ. Фактический постоянный состав ИМЦ увеличился вдвое [добавилось 14 специалистов].

- Центр управления и оценки качества образования (далее – ЦУОКО), созданный в мае 2017 года, на основании распоряжения Комитета по образованию Санкт-Петербурга от № 1888-р от 30.05.2017, отвечающий за реализацию внешних оценочных процедур на уровне района, обеспечение готовности образовательных организаций и образовательной системы районам в целом к их прохождению, создание организационно-методических условий для повышения качества образования в районе. Фактический постоянный состав ИМЦ увеличился на 2 специалиста. Дальнейшее усиление ЦУОКО происходило за счет упорядочивания функционала сотрудников новых структурных подразделений, вследствие чего часть штатов ЦИО была перераспределена в ЦУОКО (2016 год – ЦИО – 31 шт.ед.; 2019 год – ЦИО – 22 шт.ед.).

Во избежание тождественности названий, до реорганизации существовавший методический штат ИМЦ, получил наименование Учебно-методического отдела (далее – УМО), который продолжил курировать базовое направление работ, связанных с обеспечением повышения квалификации, методическим сопровождением реализации ООП ОУ (ДОУ) и координации работы районных методических объединений и творческих групп.

Становление новой организационной структуры ИМЦ шло параллельно с оформлением нормативно-правовых оснований их функционирования как внешних, так и внутренних (регламентов оказания государственных услуг (работ), методических рекомендаций по организации работы ИМЦ, положений о деятельности структурных

подразделений и т.д.).

Таким образом, в настоящее время, Информационно-методический центр включает в себя три структурных подразделения, отвечающих за информационно-методическое и технологическое сопровождение определенного спектра задач функционирования РСО и объединенных общей целью обеспечения результативности её работы.

Одновременно, многие задачи развития как ИМЦ, так и районной системы образования требуют интеграции усилий специалистов различной направленности, усиления горизонтальных связей между структурными подразделениями для синхронизаций действий профильных команд.

Период структурно-организационной реорганизации ИМЦ сопровождался сложностями финансового обеспечения деятельности образовательной организации из-за отсутствия нормативов финансирования по ряду государственных услуг (работ), и как следствие, жесткой ресурсной ограниченность учреждения.

В настоящее время образовательная организация выполняет шесть государственных услуг (работ), на две из которых нормативы финансирования отсутствуют. Дополнительно, действующее финансовое обеспечение ИМЦ в полной мере не учитывает особенности затратной составляющей образовательной организации в части обслуживания здания, находящегося в оперативном управлении (объемы обязательных эксплуатационных расходов).

Наименование услуги (работы)	Наличие регламента	Наличие норматива
1. Реализация дополнительных профессиональных образовательных программ повышения квалификации	частично	частично
2. Методическое обеспечение образовательной деятельности	+	+
3. Информационно-технологическое обеспечение образовательной деятельности на базе структурного подразделения по информатизации образования государственного учреждения Санкт-Петербурга	+	+
4. Оценка качества образования	+	—
5. Организация инновационной деятельности экспериментальных площадок	+	+
2. Организация и проведение олимпиад, конкурсов, мероприятий, направленных на выявление и развитие у обучающихся интеллектуальных и творческих способностей, способностей к занятиям физической культурой и спортом, интереса к научной (научно-исследовательской) деятельности, творческой деятельности, физкультурно-спортивной деятельности	—	—

Несмотря на имеющиеся место трудности, образовательная организация на 100% справляется с выполнением государственного задания и находит возможности для планомерного совершенствования внутренней инфраструктуры. Так за анализируемый период:

— Создано современное пространство для педагогического самообразования с информационной зоной для работы в сети Интернет и с ресурсами, на которые у ИМЦ оформлены договоры. Помещение имеет возможность трансформации для одновременной работы нескольких мини-групп, что было предусмотрено в ходе ремонтных работ.

— Созданы условия функционирования для нового структурного подразделения ИМЦ – ЦУОКО и лекционная аудитория, приспособленная для организации обучения с



использованием активных обучающих технологий (оснащена мебелью-трансформером, имеет скоростной выход в сеть Интернет, в том числе через Wi-Fi подключение, оснащена короткофокусным проектором, покрытие стен выполнено из материала, позволяющего использовать всю их поверхность в качестве маркерной доски и (или) экрана).

— Произведен косметический ремонт одного рабочего кабинета и актового зала.

— Выполнены работы в соответствии с планом обеспечения доступности здания для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

— Существенно обновлен технический парк оборудования, что отражено в отчетной документации ИМЦ. Особо следует отметить следующие элементы технической модернизации: переоборудование, усиление мощностей и уровня защищенности серверной; размещение инфозон в здании ИМЦ и приобретение аппаратного комплекса для управления районным контентом; обновление акустической системы актового зала, оснащение и лицензирование рабочего места для ведения базы ФИС ФРДО.

Стремление снизить остроту ресурсного дефицита, осознание потребности в построении наиболее оптимальных путей достижения желаемых результатов, потребность в развитии гибкости организационной системы управления для оперативной реакции на возникающие вызовы – стали мотивом для поиска новых подходов, методов и инструментария управления. В результате в данную программу включаются следующие стратегические проекты, направленные на мобилизацию имеющихся скрытых резервов источников развития, поиск новых каналов финансирования и ресурсообеспечения, концентрацию ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений: **«Lean-технологии в управлении образовательной организации»**; **«ИМЦ-офис инициации и управления проектами»**; **«Новые источники для новых свершений»**.

До текущего времени единственным финансовым источником обеспечения деятельности образовательной организации была субсидия на выполнение государственного задания, которая с трудом обеспечивает покрытие нужд по поддержанию функционирования ИМЦ, и не несет в себе потенциала для её развития. В период организационных преобразований, административной командой была сделана ставка на ведение инновационной деятельности, как ресурса объединения и развития формирующегося коллектива, и источника дополнительного финансирования на развитие образовательной организации при условии достижения позитивных результатов. Поставленная задача была успешно достигнута, полученные финансовые ресурсы (по результатам работы РЭП) были направлены на развитие образовательной инфраструктуры ИМЦ, в том числе на внедрение дистанционных технологий (приобретен и введен в эксплуатацию ПАК «Пеликан», начала функционировать вебинарная площадка ИМЦ). Однако, возможность получения дополнительного финансирования по результатам ведения опытно-экспериментальной работы, является приятным бонусом, но не её самоцелью, и может рассматриваться только как дополнительный переменный потенциал развития образовательной организации.

Поэтому значимым является повышение эффективности финансово-экономической модели ИМЦ, обеспечение регулярности финансовой (эквивалентной финансовой) поддержки проектных инициатив, направленных на развитие образовательной организации. На это нацелен проект Программы **«Новые источники для новых свершений»** в ходе реализации которого предполагается:

— выстроить систему платных услуг ИМЦ;

— реализовать мероприятия, направленные на стимулирование сотрудников к предпринимательской деятельности, поиску способов привлечения средств для реализации социальных проектов;

— освоить технологии коммерциализации инноваций ИМЦ;

— усилить взаимодействие с бизнес-сообществом, местными и региональным

властями.

Несмотря на безусловную важность финансовой составляющей для поступательной динамики преобразований в образовательной организации, ключевым ресурсом её развития является кадровый капитал. На текущий момент коллектив ИМЦ включает в себя 32 штатных сотрудника (не включая персонал, занятый эксплуатацией здания) и 25 сотрудников – совместителей. (55,25 шт.ед.). Для сравнения – 2016г. – 28 штатных сотрудников, 28 совместителей; 51,5 шт.ед. В рамках 26 методических ставок ИМЦ обеспечивается курирование 19 предметов и 15 направлений, что объясняет достаточно высокую долю специалистов – совместителей (14 – по предметам, 2 – по направлениям УМО, 4 – по направлениям информатизации, 5 – по науке).

Основной состав ИМЦ состоит как из опытных практиков, так и молодых специалистов. Средний возраст педагогических работников составляет – 47 лет, что является позитивным фактором развития ОУ. Расширение направлений деятельности связано не столько с увеличением штатной численности персонала, сколько с необходимостью развития профессиональных компетенций сотрудников, повышения результативности их труда. В связи с этим в коллективе уделяется серьезное внимание непрерывности повышения квалификации, особенно педагогических работников, своевременности прохождения процедур аттестации. Одновременно все более актуальным становится вопрос развития корпоративного обучения.

#### Динамика ПК (основной штат)

Форма ПК/период	2016 год	2017 год	2018 год
Повышение квалификации	3 чел.	12 чел.	7 чел.
Проф. переподготовка	1чел.	2 чел.	1 чел.

#### Динамика аттестации (основной штат)

Аттестация/ в период	2016 год	2017 год	2018 год
Высшая квалификационная категория	2 чел.	2 чел.	2 чел
1 квалификационная категория	2 чел.	1 чел.	-

Имеющиеся ресурсы и ограничения, открывающиеся потенциальные возможности и угрозы для развития персонала ИМЦ структурируем следующим образом:

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Достаточно стабильный состав и хороший профессиональный уровень штатных сотрудников, готовность большинства специалистов к постоянному развитию и освоению новых компетенций.</li> <li>– Возможность привлечения высококвалифицированных научно-педагогических кадров для обеспечения научного сопровождения и преподавательской деятельности.</li> <li>– Умеренный уровень ротации среди специалистов-совместителей.</li> <li>– Профессиональная мотивация большей части персонала на работу. Интерес к инновационной деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ограниченность возможностей в организации внешнего повышения квалификации сотрудников в связи с:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ крайней узостью рынка доступных образовательных услуг (мероприятий, программ ПК) по методическому профилю деятельности, направленных на развитие специальных компетенций (наставников, тьюторов, коучей, медиаторов и т.п.) и освоение актуальных технологий обучения взрослых;</li> <li>▪ отсутствием доступных и качественных образовательных услуг для технических специалистов с учетом отраслевой специфики.</li> </ul> </li> <li>– Высокая доля в штате узкопрофильных специалистов-совместителей (по предметам и (или) надпредметным областям), являющихся штатными сотрудниками иных образовательных</li> </ul>
--	--

<p>– Широкие коммуникативные связи ИМЦ с различными образовательными и действующими в сфере образования организациями и собственный учебный потенциал.</p>	<p>организаций и имеющих высокую занятость по основному месту работы и не всегда имеющих желаемый уровень методического профессионализма и ИКТ-компетенций.</p> <p>– Высокая доля рабочего времени методистов, затрачиваемая на решение организационных вопросов, статистическую отчетность, аналитику и экспертно-контрольные процедуры, часто в ущерб содержательной работе.</p> <p>– Ограниченные возможности влияния ИМЦ на плановость повышения квалификации методистов-совместителей.</p>
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Потенциальные возможности</b>	<b>Потенциальные угрозы</b>
<p>– Развитие системы корпоративного обучения, освоение современных HR-технологий.</p> <p>– Выстраивание партнерских отношений с организациями, носителями необходимого образовательного потенциала, и обучение персонала через включенность в совместно реализуемые мероприятия, курсы, проекты.</p> <p>– Использование потенциала педагогического сообщества через оформление организационно-правовых условий обеспечивающих коллективную ответственности за уровень профессионализма методического объединения.</p>	<p>– Отставание темпа развития персонала от потребностей, возникающих в связи с динамикой изменений в условиях деятельности РСО.</p> <p>– Сниженная управляемость из-за ограниченности возможностей влияния на внешних специалистов.</p> <p>– Нехватка содержательно-методического сопровождения по причине ограниченности временного ресурса у методистов для изучения и разъяснения педагогическим работникам теоретических и стратегических вопросов, раскрывающих изменения в содержании образования и методике организации образовательного процесса на качественном уровне.</p>

Из выше приведенных позиций следует, что для поддержания профессионального тонуса сотрудников, предпочтительно сделать акцент на развитии корпоративного обучения, внедрения в деятельность ИМЦ современных HR-технологий. Одновременно, следует обратить большее внимание на построение взаимовыгодного партнерства с иными образовательными организациями для расширения возможностей участия сотрудников ИМЦ в крупных образовательных и информационных мероприятиях, прохождения ПК.

Рефрейминг организационно-правовой и мотивационной основы организации работы методических объединений может стать потенциалом для перехода к самообучающемуся, самоорганизующемуся педагогическому сообществу, координируемому методистом-лидером и профессионалом.

На совершенствование работы по развитию кадрового капитала ИМЦ направлен стратегический проект программы «**Человеческий капитал – базовый ресурс ИМЦ**».

Теоретико-практический опыт, полученный коллективом ИМЦ, будет обобщен и обогатит содержание методической работы с административными командами образовательных организаций, будет работать на реализацию проектных задач по направлению «Учитель будущего».

Предстоящие изменения в системе оценки квалификационного уровня педагогических работников, предусмотренных Национальной системой учительского роста

(далее – НСУР), потребуют переосмысления и внесения изменений в экосистему районного педагогического образования, дальнейшего совершенствования проводимой ИМЦ работы, направленной на развитие кадрового потенциала в условиях системных изменений, обеспечения непрерывности повышения квалификации педагогических работников.

В течение трех лет деятельность ИМЦ была сфокусирована на качественном изменении содержания и организационных условиях курсовой подготовки педагогических работников, консультационной поддержке специалистов и руководителей в выборе вариантов повышения квалификации. Произошло обновление содержания реализуемых программ ДППО ИМЦ в соответствии с требованиями профессиональных стандартов, был усилен акцент на прикладных аспектах педагогического труда, претерпели изменения объемы предлагаемых программ (произошел переход от традиционного формата в 72 часа к «капсульным» программам объемом на 18 или 36 часов). Это обеспечило вариативность и точность реакции образовательной организации на запрос системы образования. Например, в связи с расширением спектра профессиональных стандартов, а именно введения профессионального стандарта Педагога дополнительного образования детей и взрослых (Приказ Минтруда России от 08.09.2015 №613н) и Специалиста в области воспитания (Приказ Минтруда России от 10.01.2017 №103н) в ИМЦ были разработаны и реализованы программы «Организационно-методические основы деятельности педагога дополнительного образования в соответствии с профессиональным стандартом» и «Медиация в школе. Практический курс».

Разрабатываются и реализуются программы, направленные на формирование новых компетенций педагогов. Например, в ходе освоения программы «ИКТ-технологии. Создание учебной и методической инфографики» слушатели научились самостоятельно создавать дидактические пособия в понятной и актуальной для обучающихся графической форме.

В целом достигнута вариативность и динамика обновляемости портфеля программ курсовой подготовки ИМЦ.

<b>Количество реализуемых программ</b>		
<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>
20 шт.	27 шт.	23 шт.
<b>Количество разработанных дополнительных профессиональных программ за отчетный период</b>		
9 шт.	10 шт.	13 шт.

Организационные изменения были связаны с обновлением локальной базы ИМЦ по вопросам организации системы повышения квалификации, внедрения системы мониторинга реализации права работников на повышение квалификации (раз в три года), развитием информационных технологий, распространение электронного, дистанционного формата организации образовательного процесса на большинство программ ИМЦ. Доля программ, реализуемых с применением дистанционных технологий и ЭО в 2018 году достигла показателя в 73% от общего числа программ ДППО.

Перспективой для ИМЦ являются:

— Концентрация на освоении и внедрении новых образовательных технологий и передовых методов обучения взрослых, овладение технологиями проектирования карьеры.

— Объединение лучших практики очного обучения и дистанционных форматов в единый процесс, формирование Blended Learning образовательной среды.

— Расширение профессионального педагогического образовательного пространства интегрирующего возможности множества внешних, независимых провайдеров педагогического и управленческого опыта, насыщение среды новыми

ресурсами для создания более сложных и адекватные требованиям времени образовательных продуктов.

— Популяризации принципов самообучающейся организации (Learning Organization) среди административных команд ОУ, развитие управленческих компетенций руководителей в области проектного управления, Lean и HR-технологий.

— Подготовка методистов – наставников из числа сотрудников образовательных организаций района для самостоятельной разработки и реализации программ обучения и развития персонала «Мастерская внутренних методистов-наставников».

— Подготовка новых поколений лидеров в образовании, способных решать глобальные задачи устойчивого развития.

На решение этих задач направлен стратегический проект: **«ИМЦ – центр экосистемы непрерывного профессионального образования и карьерного роста педагогических работников РСО».**

Принятое на предыдущем этапе развития ИМЦ решение о том, что мы должны быть среди передовых, авангардных образовательных организаций ДППО определило его инновационную активность и продолжает быть основанием для выбора базовых стратегических проектов, точек роста, которые обеспечат динамику прогрессивных перемен и возможность удержания лидерских позиций среди сильных игроков.

У образовательной организации накоплен значительный позитивный опыт как поддержания и развития инновационного потенциала РСО, так и ведения собственной опытно-экспериментальной работы.

Сильными достижениями ИМЦ стали:

— Обеспечение результативности участия района в конкурсных процедурах: в 2017 году в конкурсе инновационных продуктов Санкт-Петербурга приняли участие 5 ОУ района, имеющих инновационный статус (ОУ № 496, 643, ДОУ № 22, ИМЦ, ЦДЮТТ). В финал вышли ОУ № 643, ИМЦ, ЦДЮТТ. Победителем стала школа № 643, лауреатом – ЦДЮТТ. Таким образом, 3 из 10 финалистов города принадлежали Московскому району. Достижение успеха в городском конкурсе между государственными ОУ, внедряющими инновационные образовательные программы в 2018 году (школы № 489 и 544 стали победителями).

— Поддержание необходимого градуса инновационной активности через институализацию опорных площадок развития образования, практик общественно-профессиональной экспертизы результатов опытно-экспериментальной работы, целевое обучение координаторов инновационной деятельности в ОУ и т.д.

— Успешное завершение работы региональной площадки ИМЦ по теме «Сетевое взаимодействие в профильном обучении» в 2017 году, востребованность в педагогическом сообществе созданных организацией продуктов (модель сетевого взаимодействия в профильном обучении и план ее развития, сетевая интегрированная образовательная программа организации предпрофильной подготовки и профильного обучения в образовательном пространстве района, портфель мероприятий межкурсовой подготовки и программа повышения квалификации по заявленному направлению). Данные продукты сохраняют свою актуальность и будут востребованы в ходе достижения стратегической задачи Национального проекта «Образование» по предоставлению обучающимся 5-11 классов возможности освоения основных общеобразовательных программ по индивидуальному учебному плану, в том числе в сетевой форме, с зачетом результатов освоения ими дополнительных общеобразовательных программ и программ профессионального обучения, к концу 2024 г.

Ряд наработок инновационной площадки ИМЦ уже получили свое признание, став отправной точкой для создания регионального портала, направленного на развитие человеческого капитала, разрабатываемого ООО «Нетрика». Проектируемый ресурс должен обеспечить навигацию по возможностям и активное проектирование субъектами своего персонифицированного образовательного маршрута. В настоящее время проект

включен в перечень стратегических проектов Санкт-Петербурга. Специалисты ИМЦ привлекаются к работе в качестве экспертов.

— Открытие с 1 января 2019 года в ИМЦ региональной экспериментальной площадки по направлению «Оценка качества образования» как приоритетного направления развития районной системы образования.

Все предлагаемые данной Программой проекты несут в себе инновационный потенциал апробации идей и технологий саморазвития образовательной организации, что является трендом ближайшего будущего. Получив позитивный результат, коллектив ИМЦ будет готов стать провайдером необходимого знания для педагогического сообщества. Планируемые в проектах инфраструктурные трансформации педагогической образовательной среды, нацеленность на активное освоение технологий проектного управления несут в себе импульс активизации деятельности как собственно сотрудников ИМЦ, так и коллективов образовательных организаций; поэтому появятся результаты, которые достойно можно будет представлять в рамках ключевых образовательных мероприятий, таких как Петербургский международный образовательный форум, Московский международный образовательный салон, постоянными участниками которых ИМЦ является на протяжении последних лет.

Одновременно, опыт ведения и представления результатов деятельности образовательной организации, выявил слабое звено в её работе, приводящее к снижению рейтинговых, конкурентных позиций – это устаревший формат официального сайта образовательной организации и отсутствие документа, позиционирующего ИМЦ, раскрывающего её идеологию, ценности и фиксирующего фирменный (корпоративный) стиль. Для этого в Программе предусмотрен проект, призванный устранить данный негативный фактор, реализовать шаги по укреплению имиджа образовательной организации **«Имидж инновационного лидера среди сильных игроков»**.

### Системная проблема, решаемая программой, цель и ключевые идеи

**Системная проблема, решаемая Программой:** необходимость опережающего развития ИМЦ как условие готовности к оперативному реагированию на динамично возрастающие потребности системы образования района, в условиях жесткой ограниченности ресурсов.

**Цель программы:** Создание организационных условий для становления ИМЦ как проектного офиса районной системы образования (РСО), агента изменений, координатора и провайдера непрерывного образования, профессионального и карьерного роста педагогических работников.

Для достижения поставленной цели ИМЦ разработал комплекс проектов «6xSMART», который интегрирует все стратегические инициативы, и предполагает выбор наиболее эффективных путей достижения желаемого результата.

#### 1. **«Lean-технологии в управлении образовательной организации».**

Проект предполагает освоение и внедрение в практику работы ИМЦ принципов технологий «Бережливого производства». Это комплексный подход, включающий оптимизацию процессов, обеспечение управленческой инфраструктуры и изменение образа мышления и поведения сотрудников. Использование Lean-инструментов должно позволить без значительных инвестиций, практически только за счёт внутренних резервов организации добиться значительного роста производительности труда, нивелировать процесс сгорания на работе, избежать приложения усилия без достижения желаемых изменений. Применение принципов технологий «Бережливого производства» эффективно для всех областей деятельности организации и нацелено на качество и результативность её работы. Изучая и внедряя инструменты, алгоритмы этой системы ИМЦ предполагает

провести обобщение полученного опыта с последующим его оформлением в формат программы повышения квалификации для организации обучения управленческих команд (руководителей и заместителей руководителей).

## **2. «ИМЦ-офис инициации и управления проектами».**

Проектное управление сегодня – это результативный и испытанный инструмент интеграционной деятельности, направленный на достижение заданных результатов и поставленных целей. Каждый последующий успешно реализованный проект в любой области деятельности образовательной организации – это вклад в рост и развитие, в будущее. Одновременно сам процесс работы в проекте, является обучающим фактором для его участников, так как возникает необходимость в совершенствовании профессиональных компетенций, необходимых для успешного решения проектных задач, оттачивается мастерство применения технологий ведения проектной деятельности. Максимальная включенность персонала образовательной организации в реализацию проектов ИМЦ и РСО рассматривается как фактор его профессионального развития и повышения уровня проактивности.

Реализация данного проекта Программы предполагает становление ИМЦ как аттрактора идей и инноваций, проектного офиса, обеспечивающего формирование реестра приоритетных проектов для развития РСО, координацию и навигацию продвижения проектных работ, совершенствование процессов проектного управления изменениями, а также транслятора проектной культуры, сопровождающего внедрение и развитие проектно-ориентированного управления в образовательных организациях района.

На организационном уровне это потребует операционализации (регламенты проектной деятельности, шаблоны документов, структура управления, ИТ-решение для оперативного управления проектами, разработки и хранения документов, коммуникации и мониторинг реализации проектов) и цифровизации проектного управления, освоения персоналом проектных технологий, внесение изменений в организационную структуру ИМЦ. В рамках реализации проекта предполагается разработать образовательный контент, учебно-методическое обеспечение программы дополнительного профессионального образования в сфере проектного управления в соответствии с потребностями образовательных организаций.

Развитие проектного подхода позволит:

— Обеспечить гибкость, адаптивность ИМЦ к изменениям условий внешней среды и динамике приоритетов развития РСО.

— Поддержит высокий градус инновационной активности ИМЦ за счет приоритетной ориентации на удовлетворении новых потребностей РСО.

— Оптимизировать организационные и ресурсные затраты ИМЦ, связанные с координацией и мониторингом деятельности по достижению целевых показателей развития.

— Повысить вовлеченность образовательных организаций в процессы изменений, синхронизировать деятельность участников проектов при лидирующей роли ИМЦ.

## **3. «Человеческий капитал ИМЦ».**

Проект направлен на освоение и внедрение современных HR-технологий для поддержания и развитие коллектива профессионалов, готового к работе в условиях непрерывных изменений, к решению инновационных задач развития образования. Создание условий для развития профессиональных компетенций специалистов ИМЦ, развитие корпоративной культуры ИМЦ, стимулирования инновационной активности, творческой инициативы, личностной и профессиональной самореализации специалистов ИМЦ. Предполагается концентрация ресурсов на развитии критически необходимых навыков персонала: коммуникации, системного мышления, управления собственными профессиональными и личностными ресурсами, навык самообразования и использования техник визуализации мышления, навыками применения разнообразных практик образовательной поддержки, использования современных образовательных технологий и

т.д. Достижение целей будет обеспечено за счет внедрения в практику работы ИМЦ современных HR-технологий, комбинаций механизмов нематериального стимулирования и механизмов эффективного контракта, карьерного продвижения.

Проект предполагает доведение важнейших идей концепции самообучающейся организации (СОО) до административных команд образовательных организаций, их ознакомление с ключевыми технологиями развития персонала.

#### **4. «ИМЦ – центр экосистемы непрерывного профессионального образования и карьерного роста педагогических работников РСО».**

Проект направлен на создание условий для расширения возможностей профессионального и карьерного роста педагогических работников, непрерывности педагогического образования. Он работает на реализацию стратегических позиций, заложенных в федеральных проектах «Учитель будущего» и «Социальный лифт для каждого», нацелен на обеспечение готовности педагогического сообщества к продуктивной деятельности в условиях введения НСУР и новых аттестационных процедур.

Проект предполагает расширение образовательного педагогического пространства района за счет активной включенности в региональные мероприятия и проекты, развития межрегионального образовательного партнерства по обмену педагогическим опытом, анализа организаций вне системы образования, являющихся носителями образовательного потенциала для педагогических работников, его структурировании и использование в системе повышения квалификации.

Проект направлен на обновление содержания и форм организации повышения квалификации педагогических работников. Например, содержательная сторона повышения квалификации будет обновлена в направлении развития компетенций, необходимых педагогическим работникам для реализации функций наставничества (в разных формах его проявления), компетенций, необходимых для выполнения трудовых функций ведущего учителя и учителя-методиста, а также навыков построения маршрутов самообразования и карьерного развития. Ведущими формами повышения квалификации педагогических работников должны стать: Blended Learning (10% времени – на обучение через структурированные курсы, программы ПК + 20% времени – на обучение с помощью других + 70% времени – на обучение через решение реальных задач на рабочем месте); стажировки и корпоративное обучение. Последние предполагает подготовку пула специалистов готовых к выполнению функций внутренних тренеров-наставников, формирование ценностей самообучающейся организации среди административных команд и реализацию повышения их квалификации для овладения ими ключевым набором HR-технологий.

Проект учитывает огромный развивающий потенциал эффективно организованной деятельности педагогического сообщества и предполагает трансформацию организации деятельности районных методических объединений. Также учитывается важность нахождения новых форм приложения творческих профессиональных усилий как источника мотивации и импульса к развитию

Таким образом, будет сформирована необходимая образовательная экосистема, позволяющая получать новые знания быстро и эффективно.

Результаты реализации настоящего проекта окажут существенное влияние на выявление, развитие и поддержку целеустремленных педагогических работников, обладающим высоким уровнем профессионализма и лидерских качеств, мотивацией к саморазвитию и стремлению к внесению личного вклада в развитие образования.

#### **5. «Новые источники для новых свершений»**

Проект нацелен на поиск и апробацию новых каналов финансирования и ресурсообеспечения ИМЦ, реализуемых проектов в РСО. В ходе его реализации предполагается, как развитие собственной приносящей доход деятельности ИМЦ, так и реализация цикла фандрайзинговых мероприятий, направленных на привлечение дополнительных средств и поиск новых источников. Многоканальность финансирования и



аккумуляции ресурсов различных социальных и бизнес партнеров повысят эффективность финансово-экономической модели ИМЦ, реализуемость курируемых проектов.

**6. «Имидж инновационного лидера среди сильных игроков»**

Проект направлен на совершенствование и развитие внешних элементов имиджа образовательной организации, и в первую очередь связан с изменением официального сайта ИМЦ, приведением его стиля и содержания в соответствие с идеологией, темпом развития и образом организации деятельности коллектива учреждения. Так как команда ИМЦ нацелена на прогресс, позитивна к изменениям, фокусируется на возможностях, а не на препятствиях, готова принимать вызовы и успешно решать амбициозные задачи, то и официальной электронный ресурс организации должен транслировать эти ценности пользователям. Проект подчеркивает важность сайта как значимого инструмента формирования имиджа организации и конкретизирует намерение максимально улучшить и использовать этот инструмент. Также для динамично развивающейся организации, с широкими партнерскими связями необходимо задуматься о формировании фирменного стиля для обеспечения её узнаваемости. Поэтому проект нацелен на разработку бренд-бука как важного условия успеха организации, так как он будет своеобразным планом, основой, которая необходима для оптимизации организационной составляющей большого количества публичных мероприятий, которые организует или в которых принимает участие ИМЦ. Дополнительно, наличие такого элемента имиджа образовательной организации будет способствовать укреплению корпоративного духа её коллектива.

## Механизм реализации программы

Мероприятия и работы	Вид документа/ характеристика результата	2019г.				2020г.				2021г.				2022г.				2023г.				Ответственные
		кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>СП-1. Внедрение системы Lean-технологий («Бережливого производства»)</b>																						
1.1. Изучение принципов и инструментов бережливого производства в образовании администрацией ИМЦ	Структурированные информационно-методические материалы, два информационно-образовательных совещания административной команды ИМЦ ПДС «Философия, принципы и инструменты бережливого производства»									П	П											Директор ИМЦ Научный консультант по вопросам управления руководитель УМО
1.2. Выявление процессов, требующих оптимизации в работе ИМЦ	Наличие реестра неэффективных процессов, проекты их оптимизации																					Заместитель директора по ОМР Руководители структурных подразделений
1.3. Стандартизация, оптимизация и картирование основных рабочих процессов ИМЦ, их визуализация	Разработанные блок-схемы рабочих процессов																					Заместитель директора по ОМР Руководители структурных подразделений
1.4. Вовлечение персонала в изменения, ознакомление с картами процессов	Не менее двух корпоративных обучающий семинар-практикума по теме «Философия, принципы и инструменты бережливого производства», размещение блок-схем рабочих процессов в информационном пространстве ИМЦ		15%				50%				100%											Заместитель директора по ОМР Научный консультант по вопросам управления
1.5. Отбор (разработка) и внедрение IT-инструментария оптимизации процессов работы в практику работы ИМЦ	IT-инструмент вытягивания организационных процессов; IT-инструмент корпоративной коммуникации и интегрированного производства																					Начальник ЦИО ИМЦ, руководители структурных подразделений

Мероприятия и работы	Вид документа/ характеристика результата	2019г.				2020г.				2021г.				2022г.				2023г.				Ответственные
		кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.6. Система подачи и рассмотрения предложений от сотрудников	Оформленный понятный коллективу механизм реализации предложений по совершенствованию процессов																					Заместитель директора по ОМР
1.7. Внедрение Lean-технологий в практику работы	Закрепление новых стандартов работы в форме локальных актов ИМЦ, ознакомление персонала под роспись																					Директор ИМЦ заместитель директора по ОМР руководители структурных подразделений
1.8. Оценка результативности изменений	Мониторинг адаптации персонала к изменениям Анализ динамики внешних показателей (НСУР; мониторинг удовлетворенности потребителей услуг ИМЦ)																					Заместитель директора по ОМР
1.9. Обобщение результатов внедрения Lean-технологий в практику работы ИМЦ	Оформленные аналитические материалы в отчете самообследования ИМЦ																					Заместитель директора по ОМР
1.10. Функционирование разумной, бережливой организации процесса работы ИМЦ. Корректировка карт процессов при необходимости.	Своевременное обнаружение, решение и предупреждение проблем Статистика снижения «критических ситуаций»																					
1.11. Обобщение опыта внедрения изменений, подготовка методических материалов, кейсов и т.д. для районного проекта «Фабрика процессов»	Методический пакет к программе КПК для административных команд																					

Мероприятия и работы	Вид документа/ характеристика результата	2019г.				2020г.				2021г.				2022г.				2023г.				Ответственные
		кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>СП-2. ИМЦ-офис инициации и управления проектами</b>																						
2.1. Определение перечня проектов (реестр проектов) ИМЦ и РСО, ожидаемых результатов	Перечень проектов (реестр проектов)																					Директор Заместитель руководителя по ИД СР
2.2. Назначение кураторов (ответственных) за проекты, определение функций, ответственности и полномочий руководителя проекта	Издание ЛА ИМЦ																					Директор Заместитель руководителя по ИД СР Руководители структурных подразделений
2.3. Операционализация проектного управления (уточнения могут вноситься по мере развития проектов)	Разработаны базовые регламентирующие документы (регламенты процессов управления проектами, шаблоны, положения и т.д.)												п				п				п	Заместитель руководителя по ИД СР Заместитель директора по ОМР
2.4. Оформление проектного портфеля (уточнения могут вноситься по мере появления дополнительной информации и по мере прояснения/понимания полезности)	Паспорта и планы реализации проектов согласованы и утверждены												к				к				к	Заместитель руководителя по ИД СР Кураторы (ответственные) за проекты
2.5. Определение периодичности фиксации промежуточных результатов и выгод	Сводный дедлайн – график проектов (согласование проектов РСО с учредителем)																					Заместитель руководителя по ИД СР Заместитель директора по ОМР

Мероприятия и работы	Вид документа/ характеристика результата	2019г.				2020г.				2021г.				2022г.				2023г.				Ответственные
		кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
2.6. Информационная открытость проектных решений	Информационный ресурс (создание (+) и ведение)				+																	Заместитель руководителя по ИД СР Начальник ЦИО ИМЦ
2.7. Проведение обучения сотрудников ИМЦ (общая методология и эффективные технологии управления проектами)	ПДС (охват: 100% административной команды и 5% основного штатного профильного персонала)			П Д С	П Д С																	Руководитель УМО Научный консультант по вопросам управления
2.8. Разработка мотивационного блока системы управления проектами	Показатели проектной деятельности, дополнения в документы по системе мотивации.																					Заместитель руководителя по ИД СР
2.9. Отбор (разработка) и внедрение IT-инструментария оптимизации процессов управления проектами	Перечень рекомендованных к использованию IT инструмента (+) Практикум-обучения персонала (ПО)				+				П О													Начальник ЦИО
2.10. Реализация мероприятий вовлечения ОУ в реализацию проектов	Фиксация пула «агентов» изменений – образовательных организаций <b>активно</b> включившихся в реализацию новых проектных задач (не менее 30% школ и 20% ДОУ от общего числа в районе). Положительная динамика включенности ОУ в процессы преобразований.				10% ДОУ							30% ОУ				84%				100%		Заместитель руководителя по ИД СР Кураторы (ответственные) за проекты
2.11. Обучение руководящего состава ОУ (участников проектных команд) работе в рамках методологии управления проектами	Наличие и реализация программы КПК (в основном силами административного корпуса ИМЦ)										К П К	К П К									Руководитель УМО Научный консультант по вопросам управления	
2.12. Презентация результатов реализации проектов	Проведение отчетных мероприятий (ОМ) Документарное оформление (ДО)																		О М	Д О	Заместитель руководителя по ИД СР Кураторы (ответственные) за проекты	

Мероприятия и работы	Вид документа/ характеристика результата	2019г.				2020г.				2021г.				2022г.				2023г.				Ответственные
		кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>СП-3. Человеческий капитал ИМЦ</b>																						
3.1. Определение перечня функциональных задач и компетенций профильных специалистов необходимых для решения новых проектные задач развития РСО	Перечень направлений ПК и «карта возможностей»																					Заместитель директора по ОМР Руководители структурных подразделений
3.2. Развитие компетенций профильных специалистов, и корректировка функционала под новые проектные задачи, штаты, регламенты оказания услуг, с учетом ЕКС и профессиональных стандартов	План ПК и развития новых профессиональных компетенций персонала. Пересмотра должностных инструкций																					
3.3. Проектирование корпоративного обучения по развитию профессиональных компетенций специалистов ИМЦ	Программа корпоративного обучения																					Руководитель УМО; руководители структурных подразделений
3.4. Организация корпоративного обучения	Доля охвата штатных профильных специалистов				15%				50%				84%								100%	
3.5. Введение в практику работы с персоналом карт индивидуального профессионального саморазвития	Достижение доли охвата профильных специалистов.				15%				50%				84%								100%	Заместитель директора по ОМР Руководители структурных подразделений
3.6. Вовлечение специалистов в проектную и опытно-экспериментальную деятельность	Доля охвата штатных профильных специалистов		15%		50%								84%									Заместитель руководителя по ИД и СР Руководители структурных подразделений
3.7. Внедрение технологий наставничества в деятельность ИМЦ	Нормативно-правовой акт, определяющий систему наставничества в ИМЦ			ЛА +			2					+	1			+	1			+	1	Заместитель директора по ОМР Специалист по кадрам



Мероприятия и работы	Вид документа/ характеристика результата	2019г.				2020г.				2021г.				2022г.				2023г.				Ответственные
		кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
4.5. Новый формат институализации работы методических объединений	Районное Положение о работе районных методических объединениях																					
4.6. Реализация тематических дистанционных встреч по обмену опытом и лучшими практиками для педагогических команд, в том числе с региональными партнерами	Перечень образовательных партнеров, статистика и аналитика		1			1		1		1		1		1		1		1		1		Руководитель УМО Руководитель ЦИО
4.7. Формирование сети районных стажировочных площадок для ПК педагогических работников	Нормативный акт, определяющий статус площадок, реестр площадок по направлениям ПК Доля программ ПК, предполагающая освоение программ в форме стажировки		Н. А	Р-т		5%		10%				15%				20%				25%		
4.8. Организация и проведение открытых методических, практико-ориентированных мероприятий по обмену опытом и лучшими практиками городского уровня (в том числе с использованием дистанционных технологий)	Циклограмма мероприятий		1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	Заместитель руководителя по ИД СР Руководитель УМО
4.9. Размещение программ ИМЦ в городской онлайн-базе программ переподготовки и повышения квалификации педагогических работников, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий	Реестр программ базы																					Руководитель УМО
4.10. Организация участия педагогических работников в	Положительная динамика результативности																					Заместитель руководителя по ИД СР Руководитель УМО



Мероприятия и работы	Вид документа/ характеристика результата	2019г.				2020г.				2021г.				2022г.				2023г.				Ответственные
		кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
региональных конкурсах педагогических достижений																						
4.11. Расширение (трансформация) форматов районных конкурсных мероприятий для разных категорий педагогических работников	Не менее 2 обновлений Увеличение доли конкурсных мероприятий в новых форматах																					Заместитель руководителя по ИД СР
4.12. Организация подготовки педагогических работников для выполнения функционала ведущего учителя, обладающего компетенциями наставника и готового выступить в роли внутреннего тренера в ОУ	Доля ОУ, имеющих подготовленных специалистов																					Руководитель УМО
4.12. Запуск проекта «Мастерская внутренних методистов-наставников»	Положение о Мастерской																					Заместитель руководителя по ИД СР Руководитель УМО
4.13. Обеспечение готовности педагогических работников к участию в процедурах добровольной независимой оценки квалификаций	Статистические данные																					
4.14. Формирование примерных индивидуальных планов профессионального роста педагогических работников с учетом новаций НСУР	Доля охвата педагогических работников																					Руководитель УМО
4.15. Формирование совместной циклограммы мероприятий с центром «Про-Движение» Педагогического колледжа №8	Наличие Циклограммы Аналитика включенности молодых педагогов в реализацию событий																					Заместитель руководителя по ИД СР Руководитель УМО
4.16. Оформление и презентация годовой карты	Утвержденная событийная карта																					Заместитель руководителя по ИД СР

Мероприятия и работы	Вид документа/ характеристика результата	2019г.				2020г.				2021г.				2022г.				2023г.				Ответственные
		кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
событийной карты молодого педагога Московского района. Реализация циклограммы образовательных событий	Анализ динамики активности участия молодых педагогов																					Руководитель УМО

Мероприятия и работы	Вид документа/ характеристика результата	2019г.				2020г.				2021г.				2022г.				2023г.				Ответственные
		кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>СП-5. Новые источники для новых свершений</b>																						
5.1. Развитие приносящей доход деятельности ИМЦ	Нормативно-организационная и финансовая документация	Д	У			Ц				Ц												Заместитель руководителя по ОМР Руководители структурных подразделений
5.2. Реализация процесса анализа стейкхолдеров, их оценка и формирование стратегии работы	Матрица-карта стейкхолдеров во взаимосвязи с проектами. План работы со стейкхолдерами. Анализ эффективности реализации			М	П					А	П			А	П			А	П			Заместитель руководителя по ИД СР
5.3. Изучение возможных источников ресурсобеспечения («доноров»; грантодателей и т.д.). Формирование реестра потенциально возможных источников	Реестр потенциальных возможностей с обновлением на предстоящий год.																					Заместитель руководителя по ИД СР
5.4. Разработка плана FR – компании и его реализация	Согласованный план. Анализ эффективности реализации.				П					А	П			А	П			А	П			Заместитель руководителя по ИД СР
				А	Л					А	Л			А	Л			А	Л			
				Н	Н					Н	Н			Н	Н			Н	Н			
										Л	Л			Л	Л			Л	Л			
										И	И			И	И			И	И			
										З	З			З	З			З	З			

Мероприятия и работы	Вид документа/ характеристика результата	2019г.				2020г.				2021г.				2022г.				2023г.				Ответственные
		кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				кварталы				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>СП-6. Имидж инновационного лидера среди сильных игроков</b>																						
6.1. Проектирование нового сайта ИМЦ, его обновление	Введенный в эксплуатацию портал																					Начальник ЦИО ИМЦ Заместитель руководителя по ОМР
6.2. Предпроектная подготовка: Уточнение целей и задач. Анализ аналогов. Формирование рабочей группы. Разработка и утверждение окончательного технического задания, включающего требования к дизайну и требования к технической части проекта. Разработка структуры сайта (карты сайта)	Сформирована рабочая группа Разработано техническое задание			Т З																		Начальник ЦИО ИМЦ Заместитель руководителя по ОМР
6.3. Разработка и согласование дизайна: Дизайн-концепция сайта (Креативная идея, разработка основной графической концепции дизайна сайта. Адаптация элементов фирменного стиля ИМЦ для сайта). Технический дизайн	Пример главной страницы – лендинга (ГС)  Графические шаблоны (ГШ) типовых страниц сайта на основе утвержденной концепции дизайна			Г С	Г Ш																	Начальник ЦИО ИМЦ Заместитель руководителя по ОМР
6.4. Верстка html-страниц сайта на основе утвержденного дизайна типовых страниц	Html-страницы сайта																					Начальник ЦИО ИМЦ
6.5. Программная часть проекта: интеграция с системой управления, программирование, настройка сервера, обеспечение безопасности проекта. Контроль качества	Прототип																					Начальник ЦИО ИМЦ





## Механизм управления программой

Основные механизмы реализации Программы: системы проектного управления и управления изменениями. Управление Программой будет строиться на основе четко регламентированных процедур, коллегиальности принятия решений и привлечением внешней экспертизы в специальных областях образования и управления.



Выбранная модель управления обеспечит возможность системно и устойчиво решать возникающие в процессе преобразований проблемы поддержит культуру управления, построенную на принципах открытости, сотрудничества и предпринимательства.

## Ожидаемые результаты и целевые показатели

### Ожидаемые результаты реализации программ:

Улучшение управляемости и продуктивности рабочих процессов ИМЦ, оперативности и качества реакции образовательной организации на вызовы внешней среды;

Увеличение эффективности использования ресурсов и продуктивности взаимодействия ИМЦ с другими организациями;

Повышение значимости и востребованности деятельности ИМЦ за счет приоритетной ориентации на удовлетворении новых потребностей РСО, реализации инновационных проектов и развития информационных технологий;

Оптимизация внутреннего климата ИМЦ, поддержание позитивной репутации и имиджа образовательной организации;

Становление ИМЦ как ядра экосистемы непрерывного профессионального образования и карьерного роста педагогических работников РСО;

Создание необходимых организационно-педагогических условий для повышения результативности работы образовательных организаций РСО, выработки у них рефлексов адаптации к изменяющимся условиям ведения деятельности;

Становления ИМЦ как оператора государственно-частного партнерства в образовании;

Повышение эффективности финансово-экономической модели ИМЦ.

## **Целевые показатели**

### **СП-1:**

1. Динамика охвата бизнес-процессов ИМЦ системой картирования (до 100%);
2. Динамика и структура оценки персоналом эффектов внедрения Lean-технологии;
3. Введение в практику работы с персоналом карт индивидуального профессионального развития. Достижение доли охвата профильных специалистов не менее 70%;
4. Доля персонала ИМЦ и административных команд, прошедших обучение по программе «Философия, принципы и инструменты бережливого производства», организация обучения персонала (сотрудники ИМЦ – 100% профильных штатных специалистов; 30% – административных команд школ, 15% – ДОУ);
5. Положительная динамика удовлетворенности качеством услуг, оказываемых образовательной организацией.

### **СП-2:**

1. Наличие портфеля проектов на 100% охватывающего целевые задачи развития РСО в соответствии с Новым проектом развития образования;
2. Доля сотрудников ИМЦ включенных в проектную работу (не менее 50%);
3. Доля ОУ, включившихся в реализацию новых проектных задач (не менее 30% школ и 15% ДОУ от общего числа в районе). Положительная динамика включенности ОУ в процессы преобразований;
4. Положительная динамика реализации проектных задач;
5. Доля руководителей (заместителей руководителей) прошедших обучение проектному управлению до 10 % ежегодно.

### **СП-3:**

1. Доля охвата персонала индивидуальными картами развития (10 -50%);
2. Положительная динамика практик сопровождения развития персонала, форм наставничества;
3. Доля обновленных должностных инструкций и KPI (10%-50%);
4. Положительная динамика развития ключевых компетенций сотрудников.

### **СП-4:**

1. Доля программ, реализуемых в сетевой форме реализации ДППО (до 10% программного портфеля);
2. Доля программа реализуемых в формате Blended Learning (до 90% программ программного портфеля);
3. Динамика применения коллаборативных практики в образовании и оценивании;
4. Динамика охвата педагогических работников системы образования, повысивших уровень профессионального мастерства в форматах непрерывного образования (от 5% до 50%);
5. Доля специалистов ОУ подготовленных для реализации функций наставников (не менее 10 % педагогических работников систем общего образования и дополнительного образования детей).

### **СП-5:**

1. Динамика увеличения доли внебюджетных средств в структуре дохода ИМЦ;
2. Увеличение количества и расширение спектра платных услуг;
3. Увеличение доли проектных задач, решаемых при поддержке социальных и бизнес партнеров.

### **СП-6:**

1. Улучшение рейтинга ИМЦ по результатам НОКО;
2. Участие в не менее, чем 2 крупных региональных/федеральных мероприятиях ежегодно.

Основные источники финансирования Программы:

- субсидии на выполнение государственного задания;
- адресные программы, формируемые исполнительными органами государственной власти;
- средства от приносящей доход деятельности;
- иные источники доходов: благотворительные средства, гранты, другое.