

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

**ГАОУ ДПО «Институт развития образования
Республики Татарстан»**

на период до 2030 г.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» на период до 2030 г.

Введение

Назначение стратегии развития организации (далее – Стратегии) состоит в том, чтобы обеспечить устойчивость процесса развития, минимизировав дестабилизирующее влияние таких факторов, как динамичное изменение приоритетов образовательной политики, ротация кадров и т.д. Решение этой задачи оказывается возможным, если в основу Стратегии положены долгосрочные устойчивые тенденции, наблюдаемые в глобальном масштабе. К числу таких тенденций, значимых для развития образования, в том числе для дополнительного профессионального образования, могут быть отнесены:

- во-первых, цифровизация, связанная с активным развитием цифровых технологий и их внедрением во все сферы человеческой жизнедеятельности. В отношении образования влияние цифровизации имеет многосторонний характер, определяя особенности:
 - социального образовательного заказа к результатам образования (подготовка человека к успешной жизни в цифровом обществе и деятельности в цифровой экономике);
 - нового поколения обучающихся как «цифровых аборигенов», обладающих специфическими характеристиками когнитивного, эмоционально-волевого, социального развития;
 - новых педагогических подходов, опирающихся на максимальное использование дидактического потенциала цифровых технологий;
- во-вторых, сокращение продолжительности образовательных треков (программ), связанное с повышением динамики изменений;
- в-третьих, персонализация образовательных запросов, связанная в том числе с развитием клиентоориентированности сферы образования, понимаемой как нацеленность на учёт индивидуальных образовательных потребностей пользователей образовательных услуг (слушателей);
- в-четвёртых, неуклонное повышение значимости неформального и информального образования на фоне постепенного снижения значимости традиционных (формальных) институтов образования.

Содержательный анализ предпосылок развития ИРО Республики Татарстан

Предпосылками развития ИРО РТ выступает ряд внешних и внутренних факторов, обеспечивающих возможность и необходимость многоаспектного развития института в контексте общемодернизационных процессов.

Внешние факторы:

- комплекс глобальных тенденций, актуализирующих роль дополнительного профессионального образования в процессе непрерывного образования человека, в условиях динамичных перемен и перехода к постиндустриальной эпохе (см. выше);
- стратегические приоритеты развития Российской Федерации, отражённые в федеральных документах, в которых непрерывному профессиональному образованию отведена ведущая роль для формирования человеческого капитала

- страны и построения «экономики знаний»¹;
- высокая динамика развития региональной системы образования Республики Татарстан, обеспечивающая эффективность работы по достижению стратегических целей развития республики².

Внутренние факторы:

- сложившееся устойчивое место ИРО РТ в региональной системе образования как:
 - конкурентоспособного республиканского инновационного центра, обеспечивающего научно-методическое сопровождение развития региональной системы образования в соответствии с ключевыми приоритетами развития Российской Федерации и Республики Татарстан;
 - образовательного института, реализующего комплекс инновационных программ ДПО, направленных на опережающее профессиональное развитие руководящих и педагогических работников системы образования;
 - крупнейшего ресурсно-методического центра, решающего задачи выявления, обобщения, научного осмысления и трансляции опыта инновационных площадок, образовательных организаций, педагогов региона;
- наличие в ИРО РТ значительного кадрового, научного, методического и образовательного потенциала, усиленного благодаря систематическому взаимодействию с исследователями-практиками (управленцами и педагогами), работающими в образовательных организациях Республики Татарстан, в т. ч. в формате региональных экспериментальных площадок;
- накопленный ИРО РТ уникальный опыт инновационной работы по реализации различных типов проектов развития образования, в т.ч. в направлении цифровизации образовательного процесса:
 - выполнение функций регионального оператора портала цифровой среды ДПО;
 - создание ресурсного центра электронной образовательной платформы «Открытая школа»;
 - разработка и поддержание сетевого ресурса «Учительский видеопортал» и других сетевых ресурсов, обеспечивающих функции прототипа профессиональной социальной сети работников системы образования РТ;
 - интеграция на базе сетевых ресурсов РТ потенциала российских электронных образовательных платформ (РЭШ, ЯКласс, Библиошкола, Физикон, Русское слово);
 - издание электронного научно-методического журнала «Современное образование: актуальные вопросы и инновации»;
 - включение в единую цифровую среду государственных интернет-ресурсов «ГосWeb»;
- принятие руководством и корпоративной командой ИРО РТ идеи инновационного развития как смысла и способа деятельности института.

Анализ деятельности ИРО РТ в предшествующий период

На пути своего развития современный Институт развития образования Республики

¹ См., напр.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (раздел 2 – «Кадры и образование»).

² См.: Закон Республики Татарстан «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года»: принят Государственным Советом Республики Татарстан 10.06.2015.

Татарстан прошёл несколько исторических вех, связанных с изменениями в его формальном статусе, роли и месте в системе образования РТ, в комплексе решаемых задач:

- Татарское отделение Института повышения квалификации педагогов (г. Москва), 1928;
- Татарский институт повышения квалификации кадров народного образования (ТИПККНО), 1931;
- Татарский институт усовершенствования учителей (ТИУУ), 1939;
- Институт повышения квалификации и переподготовки работников образования Республики Татарстан (ИПРО РТ), 1993;
- Институт развития образования Республики Татарстан (ГАОУ ДПО ИРО РТ), с 2005.

В истории института может быть отмечен ряд реперных точек, в каждой из которых коллектив института приступал к решению нового типа задач:

- с 1928 г. – организация и проведение курсовой подготовки педагогов;
- с 1937 г. – реализация программ повышения квалификации в заочной форме;
- с 1939 г. – выполнение функций методического обеспечения образовательного процесса в учреждениях региональной системы образования РТ;
- с начала 1960-х гг. – внедрение дифференцированного подхода в процессе повышения квалификации педагогов (с учётом типа школ, стажа, сочетания преподаваемых предметов и т. д.);
- с начала 1970-х гг. – реализация функций научно-методического центра регионального уровня;
- с 1970-х гг. – повышение квалификации руководящих работников образования;
- с начала 1990-х гг. – ориентация на образовательные потребности конкретного учителя-заказчика, углубление дифференциации и индивидуализации содержания, форм и методов повышения квалификации;
- с 2007 г. – начата реализация дополнительных профессиональных программ в дистанционной форме (полностью либо частично), с использованием современных информационно-телекоммуникационных технологий и сети Интернет (в настоящее время используется платформа Moodle)³;
- с 2014 г. – выполняются функции регионального оператора персонифицированной системы повышения квалификации работников образования Республики Татарстан⁴;
- с 2017 г. – обеспечиваются возможности для неформального образования и самообразования педагогов на основе интернет-ресурса «Учительский видеопортал»⁵;
- с 2018 г. – реализуется модель сетевой поддержки молодых педагогов Республики Татарстан (в рамках федеральной инновационной площадки «Учитель 2.0»)⁶;
- с 2019 г. – издаются научно-методические журналы «Актуальная педагогика» и «Современное образование: актуальные вопросы и инновации» (электронный журнал)⁷, в которых освещается и обобщается инновационный опыт образовательных организаций и педагогов Республики Татарстан.

В настоящее время ИРО РТ решает следующие основные задачи:

на уровне научно-методического и организационно-методического обеспечения:

- реализация стратегических приоритетов развития российского образования и

³ См.: <http://distant.irort.ru>

⁴ См.: <http://irort.ru/node/193>

⁵ См.: <https://www.youtube.com/channel/UCxNUO1z68a2OMqE4xJlc2hA/featured>

⁶ См.: <http://irort.ru/node/215>

⁷ См.: <http://irortsmi.ru>

приоритетных направлений развития региональной системы образования РТ, в том числе:

- прогнозирование развития образования в Республике Татарстан в среднесрочной перспективе,
- участие в формировании и реализации Стратегии развития образования в Республике Татарстан,
- участие в разработке и сопровождении федеральных и республиканских программ и проектов развития образования и оперативное обеспечение их реализации,
- реализация совместных проектов в сфере образования с образовательными организациями, органами государственной власти Республики Татарстан и местного самоуправления;
- научно-методическое обеспечение развития и образовательной деятельности организаций дошкольного, общего, среднего профессионального образования (в том числе в форме региональных инновационных площадок);
- совершенствование региональной системы дополнительного профессионального образования РТ;
- развитие системы научно-методического сопровождения профессионального роста педагогических и руководящих работников;
- осуществление различных направлений образовательного мониторинга и образовательной экспертизы;

на уровне образовательной деятельности:

- развитие профессиональных и общих компетенций педагогических и руководящих работников системы образования в соответствии с профессиональными стандартами на основе персонифицированной модели при реализации дополнительных профессиональных программ;
- развитие профессиональной мобильности педагогов, их готовности к непрерывному самообразованию, обновлению своих профессиональных и общих компетенций.

Характеристика актуальных проблем, подлежащих разрешению

1. Неоднородное качество программ ДПО, реализуемых как в целом в Республике Татарстан (на основе персонифицированной модели), так и непосредственно в ИРО РТ. При этом ИРО РТ как оператор персонифицированной системы повышения квалификации несёт ответственность перед непосредственными пользователями системы (слушателями) за качество ДПП, тогда как возможности его влияния на качество ДПП, реализуемых другими организациями, весьма ограничено.

2. Существует комплекс объективных и частично субъективных причин, препятствующих своевременному и активному освоению программ ДПО педагогами и руководителями образовательных организаций, в особенности расположенных в удалённых территориях. В числе таких причин: необходимость дополнительных расходов на транспорт и проживание, невозможность замены педагога, отсутствие прямого влияния наличия / отсутствия систематического повышения квалификации на результат аттестации и др.

3. 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. При этом за пределами содержания повышения квалификации систематически остаются некоторые темы, объективная значимость которых недостаточно ощущается педагогами на субъективном уровне.

4. Региональными нормативами задан стереотипный подход к формированию программ повышения квалификации, реализуемых в рамках государственного задания ИРО

РТ с использованием дистанционных технологий (не более 22 % времени на дистанционную часть обучения). В результате лишь небольшая часть предлагаемых программ ДПО, реализуемых на внебюджетной основе, предоставляется в форме дистанционного образования (электронные курсы). Это не позволяет учесть целевую и содержательную специфику программ, повысить их качество и обеспечить доступность для слушателей из удаленных территорий, а также интерактивность работы слушателей в учебном процессе.

5. Ограниченные возможности в приобретении и обновлении образовательно значимого программного обеспечения на основе услуг, предоставляемых Центром информационных технологий РТ, что существенно снижает возможности использования уже закупленного цифрового учебного оборудования как в ИРО РТ, так и в образовательных организациях РТ.

6. Выраженный дефицит молодых специалистов в составе педагогического коллектива ИРО РТ, что является значимым барьером на пути инновационного развития, в т. ч. в направлении цифровой трансформации образовательного процесса ДПО.

Формулировка миссии ИРО РТ

Миссия Института развития образования Республики Татарстан на период до 2030 г., определяемая рамками данной Стратегии, может быть сформулирована следующим образом:

ИРО РТ – проводник и инициатор системных изменений в образовании, способствующих успешному переходу к постиндустриальной эпохе, становлению и развитию информационного общества и цифровой экономики в Республике Татарстан.

Обозначенная формулировка миссии может быть конкретизирована в образе «**Цифрового ИРО**», системно использующего наиболее современные цифровые образовательные технологии и ресурсы для решения комплекса образовательных, научно-методических и организационно-управленческих задач.

Описание базовых ценностей деятельности ИРО РТ

Комплекс базовых ценностей, осознанных и принятых коллективом – основа корпоративной культуры ИРО РТ, выполняющая следующие функции:

- формирование системы перспективных ориентиров и актуальных задач развития организации;
- построение иерархии приоритетов, обеспечивающей этапность развития и выделение «прорывных» направлений работы на фоне текущих и вспомогательных задач;
- обеспечение консолидации сотрудников и партнёров ИРО РТ на основе ощущения единства, принадлежности и сопричастности к общим смыслам;
- развитие внутренней мотивации всех вовлечённых лиц к деятельности и развитию в определенных направлениях;
- привлечение в команду и в качестве партнёров новых субъектов, разделяющих общие ценности.

При этом необходимо учитывать, что формирование (изменение) корпоративной культуры – наиболее высокий уровень образовательной инновации⁸. Работа с корпоративной культурой требует значительных временных затрат и предполагает опору на комплекс изменений предшествующих уровней (введение новых трудовых действий и трудовых функций в деятельность сотрудников; введение новых типов единиц в штатное расписание; создание новых организационных подразделений).

Комплекс базовых ценностей Института развития образования Республики

⁸ См.: Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. – М.: Сентябрь, 2000. – 144 с.

Татарстан представлен в таблице 1.

Таблица 1. Базовые ценности деятельности ИРО РТ

Профессионализм	<ul style="list-style-type: none">- Понимание каждым сотрудником социальной значимости своей профессиональной компетентности и социальной миссии своей профессиональной деятельности.- Осознание принадлежности к единому профессионально-педагогическому сообществу.- Принятие смыслов и целей своей педагогической деятельности на личностном уровне.- Максимально активное применение знаний, умений и компетенций.- Своевременное и качественное выполнение задач, внутренняя ответственность каждого за персональный результат.- Творческий подход к решению профессиональных задач.
Научный подход	<ul style="list-style-type: none">- Проведение исследований с целью поиска фактов и сбора данных; принятие решений, основанных на данных.- Систематическое изучение современных отечественных и зарубежных теорий, концепций, методических подходов.- Системность, комплексность и обоснованность проводимых разработок.
Преемственность	<ul style="list-style-type: none">- Уважение к традициям и историческому опыту.- Способность к диалогу и обмену опытом между поколениями.- Содействие использованию, трансляции и развития механизмов наставничества в масштабах системы образования Республики Татарстан.
Развитие	<ul style="list-style-type: none">- Стремление к развитию и постоянному совершенствованию своих профессиональных и общих компетенций.- Забота о профессиональном развитии других, помощь и поддержка в развитии и обучении молодёжи.- Непрерывное экспериментирование, разработка и внедрение новых подходов; освоение передовых (цифровых) технологий.- Атмосфера терпимости к ошибкам; умение извлекать из них полезные уроки.- Вовлечённость каждого в процессы модернизации и развития образования на всех уровнях (глобальном, федеральном, региональном, локальном).
Лидерство	<ul style="list-style-type: none">- Лидирующие позиции ИРО РТ в системе кадрового обеспечения образования Республики Татарстан; сильные позиции в общероссийском рейтинге.- Устойчивое и результативное выполнение функций сетевого лидера, координатора, ресурсного центра и в системе ДПО образовательной сферы Республики Татарстан.- Развитые лидерские компетенции педагогических работников ИРО РТ, обеспечивающие их компетентное и результативное научно-методическое руководство процессами инновационного развития в системе образования Республики Татарстан.

Партнёрство	<ul style="list-style-type: none"> - Равноправие всех субъектов, вовлечённых в образовательные процессы – обучающихся, их семей, педагогов, представителей организаций науки, культуры и спорта, работодателей, общественных организаций, органов государственного управления и муниципального самоуправления. - Доверие и уважение к коллегам, слушателям и партнёрам; уважение к разным национальным культурам и различиям между людьми. - Открытость к диалогу, поиску общих интересов и выработке оптимальных решений. - Использование «мягких» инструментов влияния при работе с партнёрами: соучастие в разработке проектов и программ, вовлечение в инновационные процессы, организация сетевых коммуникативных площадок. - Понимание качества образования как постоянно меняющейся характеристики, отражающей баланс интересов всех вовлечённых сторон. - Расширение партнёрской сети с использованием современных телекоммуникационных технологий; формирование содержательных отношений с партнёрами из других регионов России и зарубежных стран.
Командная работа	<ul style="list-style-type: none"> - Поддержание командной атмосферы в коллективе; объединение усилий в решении общих задач. - Готовность помочь коллегам и слушателям в разрешении профессиональных проблем. - Приоритетная ориентация на подготовку команд образовательных организаций при реализации программ ДПО. - Доминирование групповых форм обучения, в том числе при работе в цифровой образовательной среде.

Формулировка стратегической цели развития ИРО РТ

Стратегическая цель развития Института развития образования Республики Татарстан, формулируемая данной Стратегией, преемственно развивает цели развития, установленные предшествующими документами стратегического развития ИРО РТ⁹.

Цель развития ИРО РТ – достижение статуса инновационного образовательного, научно-методического и координационно-сетевого центра, регионального лидера, обеспечивающего эффективную цифровую трансформацию системы дополнительного профессионального образования Республики.

Описание системных приоритетов деятельности ИРО РТ

1. Качество образования, понимаемое в общем случае как соответствие достигаемых образовательных результатов требованиям эффективного функционирования и устойчивого развития общества и экономики. Качество образования как приоритет деятельности ИРО РТ конкретизируется в следующих направлениях:

- соответствие номенклатуры реализуемых в регионе ДПП федеральным и региональным приоритетам социально-экономического развития;

⁹ Стратегическая программа развития ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» на период до 2020 года и в перспективе до 2030 года (проект). – Казань, 2017; Стратегия развития ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» – ресурсный центр на период 2018–2021 гг. и в перспективе до 2030 года (проект). – Казань, 2018.

- качество дополнительных профессиональных программ;
- качество оказания образовательных услуг ДПО, в том числе: качество созданных условий для освоения слушателями ДПП, качество образовательного процесса, качество достигнутых образовательных результатов;
- устойчивость изменений в деятельности корпоративных команд образовательных организаций, отдельных педагогов и управленцев, достигнутых в результате повышения квалификации;
- вклад педагогов, управленцев, команд, прошедших повышение квалификации, в процессы развития образовательных организаций и системы образования Республики Татарстан в целом;
- развитие системы образования Республики Татарстан как комплекса качественных изменений, обеспечиваемых на основе непрерывного процесса профессионального образования и самообразования педагогических и руководящих кадров образования.

2. Развитие цифровых технологий, обеспечивающее качество, доступность и персонализацию реализуемых образовательных программ. Цифровая трансформация образовательного процесса в ближне- и среднесрочной перспективе представляет собой ядро инновационных процессов развития в системе образования. В общем случае цель цифровой трансформации образовательного процесса – создание гибкой и адаптивной образовательной системы, отвечающей требованиям формирования информационного общества и обеспечивающей максимально полное использование дидактического потенциала цифровых технологий¹⁰. С другой стороны, цифровая трансформация затрагивает не только формы и методы организации обучения, но и комплекс ожидаемых образовательных результатов, нацеливая образовательные программы на подготовку кадров для цифровой экономики и формирование у различных категорий компетенций соответствующего набора базовых компетенций. Соответствующие приоритеты определены в комплексе стратегических документов развития федерального уровня¹¹.

3. Экспорт образовательных услуг – естественное развитие уже сложившейся позиции ИРО РТ как регионального лидера системы профессионального образования. Дальнейшее расширение и масштабирование основной деятельности ИРО, связанной с повышением квалификации педагогических кадров, возможно за счёт существенного выхода за пределы Республики Татарстан, а также на международный уровень реализации программ ДПО. Расширение экспорта образовательных услуг обеспечивает решение и другой амбициозной задачи – трансляции. Ориентация на экспорт образовательных услуг – значимый стимул для научного осмысления и трансляции инновационных идей и подходов, реализуемых в системе образования Республики Татарстан, а также в отдельных образовательных организациях, в т. ч. в ИРО РТ. Трансляция опыта образовательных организаций РТ за пределы республики обеспечивает более широкие и качественные возможности для его экспертизы и выявления новых возможностей дальнейшего развития.

4. Национальный характер образования, обеспечивающий социальную

¹⁰ Дидактическая концепция цифрового профессионального образования и обучения / Под науч. ред. В. И. Блинова. – М.: Издательство «Перо», 2019. – 98 с. – С. 7.

¹¹ См.: Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»; Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»; постановление Правительства Российской Федерации от 18.04.2016 № 317 «О реализации национальной технологической инициативы»; распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»; Приоритетный проект в сфере образования «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» (утверждён президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол от 25.10.2016 № 9).

стабильность и позитивное сотрудничество между всеми представителями национальностей, проживающих на территории Республики. Данный приоритет заложен в Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года¹².

5. Развитие неформального и информального образования предполагает в целом движение в направлении от организации формальных курсов повышения квалификации к проектированию системы непрерывного дополнительного образования, актуального профессионально-личностного развития каждого педагога, каждой образовательной организации республики. Участники образовательных отношений в такой системе начинают выступать не только в качестве «слушателей», но и в качестве авторов образовательных модулей, презентующих свои инновационные образовательные кейсы, а также осмысливающих и оценивающих кейсы коллег, в целом – обсуждающих и системно осмысливающих проблемы и решения, существующие в их образовательной деятельности.

Такой подход существенным образом меняет организацию образовательной деятельности ИРО РТ. Существенно актуализируются функции сопровождения, логистики индивидуальных образовательных программ, консультативной, тьюторской, очной и дистанционной поддержки образовательных программ непрерывного профессионального развития работающих педагогов, развития региональных демонстрационных и стажировочных площадок, авторского педагогического опыта. Ведущим средством организации неформального и информального образования становится профессиональная социальная сеть, действующая на основе модели «we-learning», организационно-техническую и экспертно-методическую поддержку которой осуществляет ИРО РТ.

6. Привлечение талантов. Республика Татарстан – один из немногих субъектов федерации, кадровая политика которого строится не на удержании в регионе молодых специалистов и опытных кадров (что предполагает искусственное ограничение профессиональной мобильности населения), а на привлечении из других субъектов федерации нового интеллектуального и человеческого потенциала, в соответствии с потребностями инновационного развития региональной экономики. Это предполагает использование позитивного потенциала профессиональной мобильности, неизбежно возрастающей в условиях перехода к постиндустриальной эпохе. С другой стороны, инновационное развитие, основанное на развитии цифровых технологий, требует опоры на потенциал молодого поколения – «цифровых аборигенов». Привлечение молодых талантов – необходимое условие развития цифровой экономики.

ИРО РТ видит своё место в качестве одного из катализаторов обозначенных процессов. В частности, большую роль играет вовлечение в научную, образовательную и методическую деятельность ИРО РТ специалистов международного и федерального уровня – представителей известных научных школ, научных лабораторий и т.д.

Описание основных принципов деятельности ИРО, включая специфику «цифрового ИРО РТ»

1. Дифференциация программ ДПО, ориентированных на повышение квалификации педагогических и управленческих кадров образования, на две следующие категории.

Инновационные программы, ориентированные на формирование у слушателей *качественно новых* знаний, умений и компетенций, необходимых им для успешного включения в процессы модернизации образования, определяемые федеральными и региональными приоритетами развития. Наиболее характерным примером программ такого типа является подготовка педагогов к работе в условиях инклюзивного образования. Особый тип инновационных программ составляют *опережающие* программы ДПО, нацеленные на формирование перспективных профессиональных и общих компетенций

¹² Закон Республики Татарстан «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года»: принят Государственным Советом Республики Татарстан 10.06.2015.

специалистов, призванных обеспечить планируемые (ожидаемые) изменения в стране, регионе, системе образования РТ.

Актуализирующие программы, нацеленные на «прокачку» стандартного комплекса профессиональных компетенций профессиональной деятельности педагога (управленца), а также профессионально значимых личностных качеств, таких как педагогическая фантазия, эмпатия, готовность к сотрудничеству, рефлексия, непредвзятый взгляд на свою профессиональную деятельность. Особенность этих компетенций в том, что они неизбежно утрачиваются педагогом под влиянием сложных условий педагогического труда (большая эмоциональная нагрузка и эффект выгорания, повторяемость действий и эффект стереотипизации, автономность деятельности и её замкнутость на себя, объективно «сильная» позиция педагога в образовательном процессе и тенденция к доминированию и т. д.¹³). При отсутствии включенности педагога в процесс непрерывного самообразования, поддерживаемого комплексом актуализирующих программ ДПО, с течением времени в деятельности и мышлении педагога начинают нарастать те или иные профессиональные деформации. В определенном смысле можно характеризовать актуализирующие программы ДПО как сфокусированные на «вечных» вопросах педагогики и педагогической психологии, являющихся трудными для разрешения. (Достижение «полного усвоения» знаний и умений, формирование готовности к эффективной жизнедеятельности и самоопределению средствами своего предмета, управление учебной мотивацией, диагностико-развивающее оценивание, осуществление индивидуального подхода на занятиях, организация эффективной самостоятельной работы обучающихся, решение вопросов воспитания в деятельности). Поиск ответов на эти вопросы каждый учитель осуществляет, двигаясь по своему собственному (авторскому) пути, опираясь на комплекс своих собственных смыслов и ценностей, индивидуально-психологических особенностей, профессионально значимых интересов.

Таким образом, в деятельности регионального центра повышения квалификации, которым является ИРО РТ, оба обозначенных типа программ являются равно значимыми для обеспечения высокого качества педагогических и управленческих кадров образования в Республике Татарстан. Однако по способам разработки и реализации такие программы принципиально различаются.

Программы ДПО *инновационного типа* требуют на всех этапах своего жизненного цикла опоры на потенциал внешних экспертов в целевой области, обладающих специальными знаниями, умениями и навыками. Работа ИРО РТ по реализации таких программ строится в логике «организатора» и «провайдера», включая привлечение внешних специалистов на этапах разработки и реализации ДПП, а также последующей (послекурсовой) методической поддержки образовательных организаций и педагогов. Кроме того, по ряду инновационных направлений, переводимых из режима развития в режим функционирования, в ИРО РТ создаются отдельные подразделения (центры, лаборатории), обеспечивающие развитие собственного ресурса научно-методической деятельности по данным направлениям.

Программы ДПО *актуализирующего типа* обеспечиваются, как правило, собственной командой специалистов ИРО РТ, включающей в себя:

- во-первых, внутренний контур команды – штатные сотрудники кафедр – высококвалифицированные преподаватели, методисты, исследователи педагогического и психолого-педагогического профиля;
- во-вторых, внешний контур – совместители и постоянные партнёры – педагогические и управленческие работники образовательных организаций РТ, высококвалифицированные учителя и управленцы, учёные-практики, работники региональных инновационных площадок. Они обеспечивают практическую

¹³ См.: Москвина Н.Б. Личностно-профессиональные деформации педагогов (теоретико-методологический анализ): Монография. – Хабаровск: Изд-во ХГПУ, 2004. – 144 с.

часть обучения в рамках ДПП, в том числе в форме стажировок (стажировочных площадок), мастер-классов и т. д.

2. Организация процесса персонализированного повышения квалификации кадров образования РТ с учётом федеральных и региональных приоритетов стратегического развития на основе многофункциональной цифровой платформы предполагает дальнейшую автоматизацию процесса построения персонализированных маршрутов повышения квалификации на основе выявления их образовательных дефицитов. Это требует модернизации и интеграции существующих баз данных, используемых ИРО РТ, и формирования системы управления большими данными (Big Data) с использованием элементов искусственного интеллекта.

В схематическом виде способ организации процесса персонализированного повышения квалификации кадров образования Республики Татарстан на основе цифровой платформы приведён на рисунке 1.

Некоторые элементы системы, представленной на рис. 1, уже разработаны, функционируют как электронные ресурсы ИРО РТ и в той или иной степени используются для организации процесса повышения квалификации работников системы образования Республики Татарстан.

В представленной на рис. 1 модели наиболее значимым моментом на первом этапе её внедрения является формирование комплекса критериев, на основе которого осуществляется диагностика педагогических дефицитов руководителей и педагогов – работников образовательных организаций РТ, а также педагогических команд образовательных организаций. Содержательной основой для формирования критериев могут выступать:

- для инновационных программ ДПП – документы стратегического развития федерального и регионального уровня (долгосрочные стратегии социально-экономического развития РФ и РТ, другие стратегии и концепции, утверждённые Указами Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, и т. д.), содержащие в обобщённом виде характеристики перспективных требований к образовательным результатам на различных уровнях образования;
- для актуализирующих программ ДПП – документы, содержащие характеристику актуальных требований к уровню квалификации, общим и профессиональным компетенциям, трудовым функциям и трудовым действиям, знаниям и умениям педагогических и руководящих работников образования (Национальная рамка квалификаций РФ и другие рамки квалификаций, профессиональные стандарты, образовательные стандарты различного уровня подготовки, а также регионально-отраслевые стандарты, рис. 2 и 3).

Общая логика формирования содержания программ ДПО инновационного типа представлена в Приложении 1.

3. Управление качеством подготовки педагогических и управленческих кадров на основе регионально-отраслевых (корпоративных) стандартов региональной системы образования, разработка которых осуществляется (организуется) ИРО РТ. Регионально-отраслевые (корпоративные) стандарты представляют собой описания целевых характеристик: а) образовательных организаций Республики Татарстан и б) педагогических и/или управленческих кадров по различным стратегическим направлениям развития общества, экономики, системы образования, её уровней.

Далее в Стратегии представлены примеры моделей (рамочных структурно-содержательных описаний) регионально-отраслевых стандартов по направлению цифровой трансформации образовательного процесса:

- цифровые компетенции образовательной организации Республики Татарстан;
- цифровые компетенции педагогических работников Республики Татарстан.

Рис. 1. Модель организации процесса персонализированного повышения квалификации педагогических кадров РТ с учётом федеральных и региональных приоритетов стратегического развития

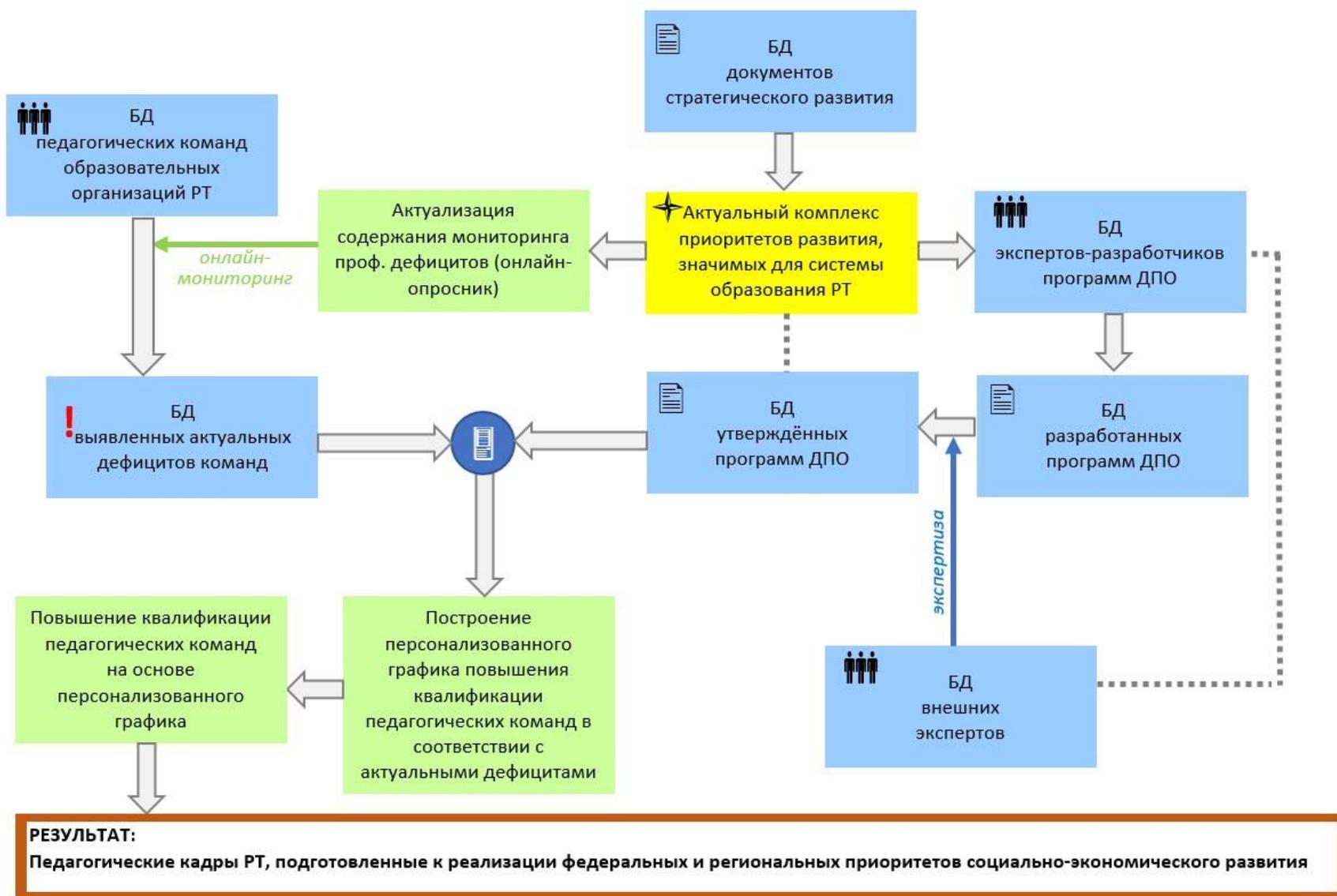


Рис. 2. Цифровые компетенции образовательной организации Республики Татарстан.
 Модель регионально-отраслевого стандарта

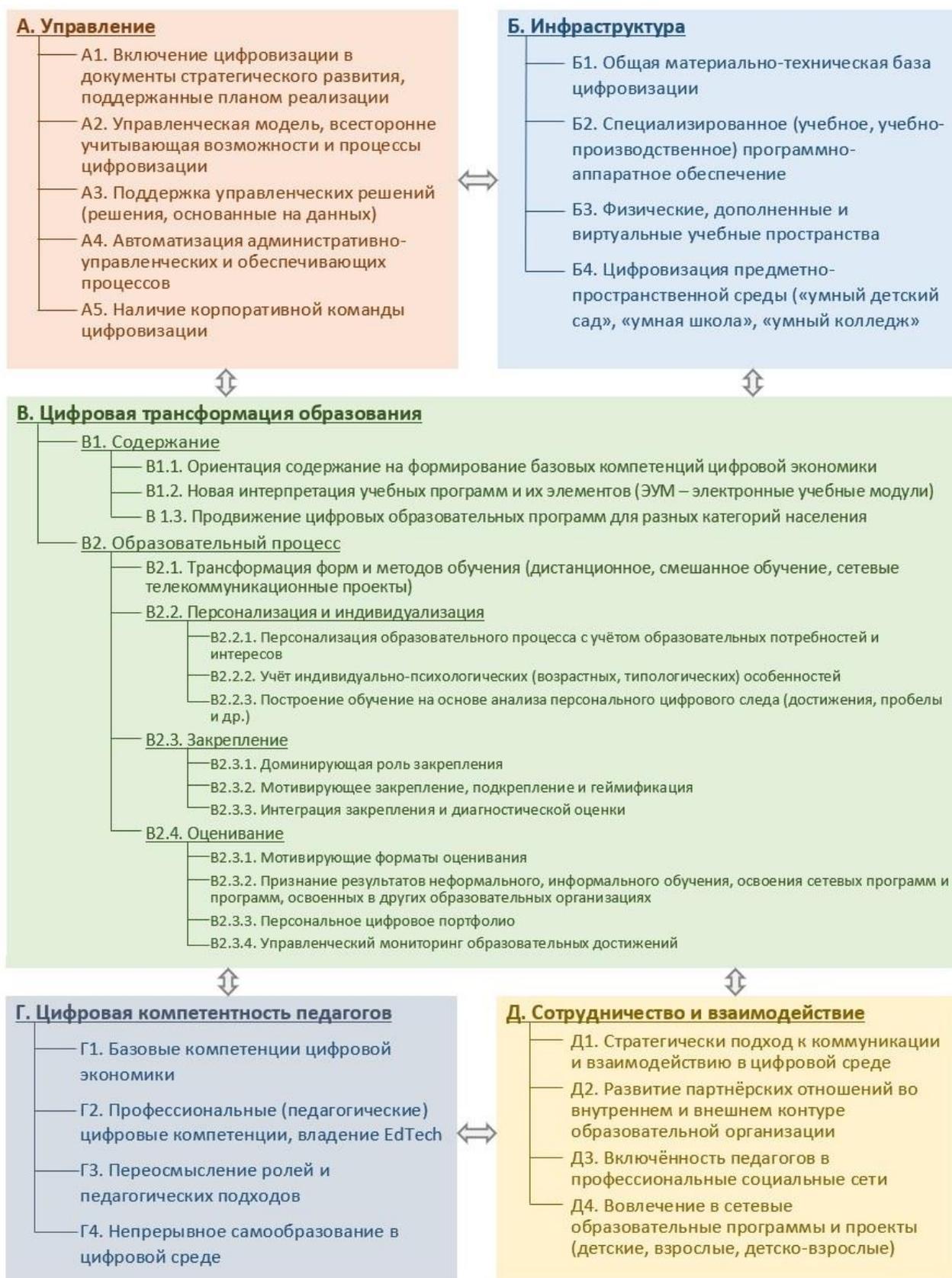


Рис. 3. Цифровые компетенции педагогических работников Республики Татарстан.
Модель регионально-отраслевого стандарта

БК. Базовые компетенции цифровой экономики

- БК1. Сетевая коммуникация
- БК 2. Информационная и медиа грамотность
- БК 3. Организация деятельности в сети Интернет, в т. ч. в формате распределенной проектной группы
- БК 4. Профессиональная рефлексия
- БК 5. Цифровая этика и цифровая гигиена
- БК 6. Защита данных

ПК. Профессиональные (педагогические) компетенции, в т.ч. владение EdTech

- ПК 1. Управление и обмен образовательными данными
- ПК 2. Разрешение технических проблем, в т.ч. путем запроса технической поддержки
- ПК 3. Использование на занятиях учебного оборудования, мобильных приложений и других цифровых средств обучения
- ПК 4. Взаимодействие с ИТ-разработчиками с целью совершенствования EdTech, используемых в образовательном процессе

ТО. Трансформация образовательного процесса

- ТО 1. Владение новыми подходами к построению содержания обучения (ЭУМК, микромодульные форматы)
- ТО 2. Владение цифророжденными образовательными технологиями (дистанционное, смешанное, мобильное, параллельное обучение, перевернутый класс, сетевой (телекоммуникационный) проект)
- ТО 3. Индивидуализация обучения, в т.ч. на основе анализа цифрового следа
- ТО 4. Организация обратной связи с обучающимися

ПУ. Преподавание и организация учения в цифровой образовательной среде

- ПУ 1. Навигация в цифровой образовательной среде
- ПУ 2. Выбор цифровых образовательных технологий и электронных средств обучения
- ПУ 3. Создание и редактирование цифрового образовательного контента, в т.ч. интерактивного (в сотрудничестве со специалистами технической поддержки)
- ПУ 4. Проектирование сценариев учебных занятий различных типов с использованием ресурсов цифровой образовательной среды и EdTech
- ПУ 5. Разработка сред для командной проектной работы
- ПУ 6. Учебная работа в виртуальных и дополненных средах
- ПУ 7. Планирование и организация самостоятельной деятельности обучающихся в цифровой образовательной среде
- ПУ 8. Организация оценивания в цифровой образовательной среде, в т.ч. «включённое оценивание»
- ПУ 9. Взаимодействие с родителями учащихся с использованием сетевых инструментов

РВ. Расширение возможностей обучающихся

- РВ 1. Обеспечение доступности и инклюзия
- РВ 2. Дифференциация и персонализация процесса обучения
- РВ 3. Мотивация и активизация, вовлечение, подкрепление, геймификация

ПР. Профессиональное развитие

- ПР1. Активность в профессиональных социальных сетях
- ПР2. Повышение квалификации с использованием цифровых инструментов
- ПР3. Инновационная деятельность с использованием возможностей цифровой среды и сетевых технологий

При разработке указанных моделей использовались наиболее современные международные и российские подходы к пониманию целей, задач, принципов, процесса, условий и результатов цифровой трансформации образования, роли, места и задач педагога в цифровом образовательном процессе. Таким образом, регионально-отраслевые (корпоративные) стандарты носят опережающий характер (относительно утверждённых профессиональных и образовательных стандартов педагогического профиля) и могут быть использованы как основа для **опережающего повышения квалификации**.

Конкретные способы использования регионально-отраслевых стандартов как инструментов обеспечения качества педагогических и управленческих кадров в деятельности ИРО РТ:

- 1) разработка диагностического инструментария для выявления профессиональных дефицитов педагогических команд, педагогических и управленческих кадров (а также для определения «точек роста» и пространств передового образовательного опыта);
- 2) структурно-содержательная основа для разработки ДПП, в том числе в микромодульном формате;
- 3) выявление направлений для организации работ по образовательному консалтингу (научно-методической поддержке) образовательных организаций и педагогических команд, в т.ч. за пределами Республики Татарстан;
- 4) уточнение набора критериев и показателей аттестации педагогических (управленческих) кадров образования РТ;
- 5) основания для оценки качества деятельности региональных инновационных площадок РТ и др.

Помимо уровня сформированности цифровых компетенций образовательной организации, другим параметром оценки её развития выступает *степень её включённости в цифровую экосистему образования*. Такая экосистема может рассматриваться в масштабах образовательной сети, профессионально-образовательного кластера, территории, отрасли и подразумевает решение вопросов совместного с партнерами развития¹⁴.

4. Командный принцип работы ИРО РТ, что проявляется в различных аспектах.

Во-первых, коллектив ИРО РТ представляет собой единую команду развития, объединённую на основе единых ценностей, целей и принципов.

Во-вторых, командный принцип используется при разработке и реализации программ ДПО различной направленности, например:

- для разработки инновационной ДПП обеспечивается формирование команды из собственных кадров ИРО РТ, обеспечивающих организационно-методическую поддержку программы, и привлечённых профильных специалистов, обеспечивающих содержательную часть программы;
- практико-ориентированные ДПП реализуются командой специалистов ИРО РТ и педагогов (управленцев) – практиков, работающих в образовательных организациях региона;
- разработка и реализация программы ДПП с использованием дистанционных технологий требует формирование особой команды специалистов как педагогического, так и непедагогического профиля (включая педагога, методиста, педагогического дизайнера, художника и/или веб-дизайнера, программиста, специалиста технической поддержки).

В-третьих, важнейшим перспективным направлением развития существующей модели повышения квалификации в ИРО РТ является переход от персонального к командному принципу подготовки. В этом случае субъектом повышения квалификации

¹⁴ См.: Дидактическая концепция цифрового профессионального образования и обучения / Под науч. ред. В. И. Блинова. – М.: Издательство «Перо», 2019. – 98 с.

является организационная (корпоративная) команда образовательной организации, сформированная по признаку общих педагогических дефицитов либо общих интересов профессионального развития, связанных, например, с началом работы по созданию региональной инновационной площадки определённой тематики. Командный принцип повышения квалификации обеспечивает:

- существенно более высокое *качество результатов* прохождения ДПП на основе синергетического эффекта, возникающего на основе интерактивного взаимодействия членов команды, достижения единства в ценностях, целях и средствах. При этом исключается распространённая ситуация, когда более продвинутые педагоги не становятся «агентами развития» в образовательных организациях – будучи ориентированы на собственное развитие, они не готовы заниматься развитием других членов своего педагогического коллектива. Кроме того, сокращается традиционное отставание рядовых педагогов от представителей руководящего персонала в понимании смысла, задач и содержания модернизационных нововведений, в содержательной и мотивационно-деятельностной готовности к изменениям;
- *устойчивость результатов* повышения квалификации, поскольку в этом случае минимизируется «нивелирующий эффект», когда педагог, прошедший повышение квалификации, возвращается в прежнюю среду, нередко стремящуюся вернуть его самого в прежнее состояние;
- возможность использования механизма для *запуска инновационных процессов* в образовательных организациях, в т.ч. при формировании региональных инновационных площадок;
- условия для формирования и развития в регионе *сети взаимодействующих команд развития* образовательных организаций.

Подготовка корпоративных команд может осуществляться «с погружением», в т. ч. на основе выезда специалистов ИРО РТ и привлечённых специалистов непосредственно в образовательные организации. Это позволяет на новом уровне решить вопрос с доступностью услуг повышения квалификации и преодолеть многие сопутствующие проблемы, характерные для отдалённых территорий.

В-четвёртых, командный принцип подготовки предполагает формирование временных и постоянных команд (групп) как ведущей формы организации образовательного процесса при повышении квалификации (как на курсовом, так и на послекурсовом этапах):

- интерактивность учебного процесса в ходе повышения квалификации обеспечивается созданием проблемных, проектных, исследовательских групп и/или микрогрупп, участники которых совместно работают над общими вопросами, проблемами, заданиями, вместе проходят стажировки и т. д.;
- при реализации программ ДПО на основе дистанционных технологий аналогичные задачи решаются путем формирования распределённых проектных (рабочих, исследовательских, проблемных, творческих) групп, объединяющих работников разных территорий Республики Татарстан и разных образовательных организаций, заинтересованных одними и теми же вопросами. В дальнейшем такие группы могут продолжить свою работу на постоянной основе как ячейки, формирующие профессиональную социальную сеть педагогических работников Республики Татарстан на базе интернет-ресурсов ИРО РТ.

В ИРО РТ накоплен определённый опыт работы, который может быть использован при реализации данного принципа С 2017 г. инновационная педагогическая деятельность, осуществляемая в системе образования Республики Татарстан при научно-методической поддержке ИРО, дифференцируется по следующим формам: индивидуальная, групповая, командная, коллективная. В рамках *групповой* формы общая масштабная тема дифференцируется на несколько разделов, развитие каждого из которых выбирается

педагогом. В группе формируются основные подходы к их разработке, уточняются принципы и технические требования. По завершении совместной деятельности вклад каждого интегрируется в единый продукт под научным руководством сотрудника института. *Командная* форма инновационной деятельности предполагает формирование команд педагогов, работающих в различных образовательных организациях, для реализации общих образовательных проектов. *Коллективная* форма инновационной деятельности предполагает работу всего коллектива одной образовательной организации над инновационной темой организации.

5. Постепенный переход от относительно объёмных и «монолитных» программ повышения квалификации к **многообразным микромодульным форматам** (с продолжительностью обучения от 10 мин. – в форме учебного видеоролика). Данный подход играет особую роль при организации повышения квалификации в дистанционной форме, обеспечивая возможность освоения микромодулей в любое свободное время небольшой продолжительности с использованием персональных мобильных устройств.

Организация повышения квалификации на основе микромодульного подхода позволяет решить ряд задач, связанных с повышением качества услуг ДПО, поскольку при этом обеспечивается:

- высокая (максимально возможная) степень доступности услуг повышения квалификации, независимо от места нахождения и личного графика слушателя;
- высокая (максимально возможная) степень персонализации в обеспечении образовательных запросов и построении их индивидуальных учебных планов;
- оперативность повышения квалификации по наиболее «острым», «горящим», проблемным направлениям;
- возможность непрерывного обновления содержания повышения квалификации, благодаря непродолжительности времени и трудовых затрат, необходимых для создания образовательного микромодуля (при высокой квалификации разработчиков);
- возможность формирования учебных команд, совместно продвигающихся по общей образовательной траектории, участники которых взаимодействуют в процессе освоения одних и тех же образовательных микромодулей;
- высокая мотивация педагогов к процессу повышения квалификации, связанная с доступностью контента, оперативным подкреплением и возможностью быстрого получения результата;
- возможность использования микромодульных ресурсов в процессе неформального и информального повышения квалификации, ресурсная поддержка процесса непрерывного самообразования педагога и управленца.

Следует отметить, что отдельные элементы данного подхода уже реализуются в работе ИРО РТ на основе интернет-ресурса «Учительский видеопортал». Для его дальнейшего развития требуется разработка комплекса нормативно-правовых, организационно-методических и технических условий, обеспечивающих возможность прохождения и зачёта полноценных программ ДПП в агрегированной форме (как комплекса освоенных и зачтённых микромодульных форматов) на основе асинхронной технологии (каждый слушатель осваивает любой нужный ему микромодуль в любое удобное для него время).

Особое внимание необходимо уделить изменению методолого-методического подхода:

- к разработке такого типа учебных модулей (один модуль – один кейс, одно задание, одно формируемое профессиональное умение, одно отрабатываемое трудовое действие и т.п.);
- к оценке качества микромодуля (например, на основе коллективной распределённой оценки пользователей в профессиональной социальной сети);
- к оценке результативности, освоения результатов и их зачёту в составе рамочной

ДПП (при этом может быть использован подход, аналогичный модели зачётных единиц – кредитов).

Отдельную задачу составляет разработка системы навигации для педагогов по множеству микромодульных форматов повышения квалификации (включая поиск тематических внешних ресурсов для профессионального самообразования педагога и управленца). В среднесрочной перспективе решение этой задачи может быть предложено на основе разработки персонального цифрового помощника-навигатора педагога по доступным образовательным ресурсам.

Развитие идеи микромодульных форматов обеспечивает решение известной проблемы повышения квалификации, связанной с низким уровнем обеспеченности образовательной деятельности учебно-методическими комплексами. В основе этой проблемы – как многообразие тематики повышения квалификации, так и её быстрое устаревание (особенно в части программ инновационного типа). Разработка готовых к использованию электронных микромодулей (в т.ч. «заточенных» под интеллектуальный и практический ресурс конкретного преподавателя) оказывается значительно быстрее, экономичнее и в целом эффективнее, чем подготовка и издание традиционных УМК.

- - -

На уровне образовательного процесса ДПО, на этапе его цифровой трансформации используется **комплекс принципов цифровой дидактики**¹⁵.

1. Принцип *персонализации*, предполагающий свободу выбора слушателя в постановке учебных целей и проектировании индивидуального образовательного маршрута.

2. Принцип *доминирования учения* (самостоятельной деятельности слушателя) над преподаванием (деятельностью преподавателя); последнее носит вспомогательный, поддерживающий характер.

3. Принцип *целесообразности*, требующий отбора цифровых ресурсов, средств и технологий в соответствии с поставленными целями образовательного процесса.

4. Принцип *гибкости и адаптивности*, предполагающий настройку образовательного процесса и используемых цифровых средств на индивидуально-психологические особенности слушателя.

5. Принцип *успешности в обучении*, диктующий обеспечение полного усвоения заданных результатов повышения квалификации, обеспечивающих овладение определенными трудовыми действиями, функциями, в том числе на основе средств организации персонализированного закрепления, использующих цифровые технологии.

6. Принцип *интерактивности* предполагает организацию процесса обучения в сотрудничестве и взаимодействии слушателей друг с другом, в том числе на основе средств сетевой телекоммуникации, и требует максимально широкого использования групповых (командных) форм учебной работы.

7. Принцип *практико-ориентированности* требует настройки целей, содержания, методов и средств повышения квалификации на актуальные и перспективные требования общества и экономики.

8. Принцип *нарастания сложности*, регулируемой в зависимости от индивидуальных образовательных результатов слушателей.

9. Принцип *избыточности образовательной среды*, требующий обеспечения избыточной ресурсно-содержательной возможности для построения слушателями индивидуального образовательного маршрута.

10. Принцип *полиmodalности*, расширяющий возможности традиционной наглядности за счёт цифровой инфографики, а также других каналов восприятия слушателей (аудиального, двигательного).

¹⁵ См.: Дидактическая концепция цифрового профессионального образования и обучения / Под науч. ред. В. И. Блинова. – М.: Издательство «Перо», 2019. – 98 с. – С. 40-47.

11. Принцип *включённого оценивания*, требующий преобразования традиционного контролирующе-констатирующего оценивания в непрерывную, персонализированную диагностико-формирующую оценку учебной успешности, осуществляемую непосредственно в процессе выполнения учебных заданий.

Ожидаемые результаты реализации Стратегии на период до 2030 года

Результаты реализации Стратегии выражены в характеристиках целевого образа ИРО РТ на момент завершения планового периода реализации Стратегии (2030 г.).

ИРО РТ сохраняет и укрепляет лидирующие позиции в системе дополнительного профессионального образования Республики Татарстан в качестве ведущего научно-методического и образовательного центра, координатора инновационного развития региональной системы образования. Не менее половины программ ДПО, реализуемых ИРО РТ, имеют опережающий характер и нацелены на формирование новых и перспективных компетенций педагогических и управленческих кадров образования. Более 50 % программ реализуются на внебюджетной основе; не менее 25 % слушателей внебюджетных программ – жители других субъектов Российской Федерации и зарубежных государств. Таким образом, ИРО РТ стабильно обеспечивает экспорт услуг повышения квалификации работников образования за пределы республики. Внутри республики сохраняется устойчивый спрос на образовательные услуги ИРО РТ.

ИРО РТ поддерживает взаимовыгодные партнёрские отношения с другими организациями, реализующими программы ДПО в республике (КФУ, Педагогический университет г. Набережные Челны, педагогические колледжи, другие организации).

ИРО РТ – ведущая организация региона, обеспечивающая идеологическую, методологическую и ресурсную поддержку развития неформального и информального образования (самообразования) педагогов Республики Татарстан; популярная площадка профессионального нетворкинга для специалистов, работающих в системе образования, где регулярно проводятся мероприятия разной содержательной направленности, различного типа и продолжительности.

ИРО РТ продолжает реализацию успешных проектов в сфере кадрового обеспечения системы образования Республики Татарстан. Центральное место среди них занимают проекты, связанные с использованием цифровых технологий, прошедшие этапы качественного развития и масштабирования.

- Основная часть программ ДПО реализуется на основе технологий дистанционного обучения, обеспечивающих: персонализацию содержания; многообразие форм обучения и мультиформатность индивидуальных образовательных маршрутов (с преобладанием микромодульных форматов); повышение доступности и расширение географии охвата пользователей.
- На базе «Учительского видеопортала» успешно функционирует и развивается инновационная модель повышения квалификации, предполагающая прохождение слушателями проблемно-тематических циклов мини-стажировок¹⁶,

¹⁶ Виртуальная мини-стажировка включает в себя: 1) комплексное проблемное задание для слушателя, 2) короткий (10–30 мин.) видеоролик, иллюстрирующий определенный практический аспект работы образовательной организации / педагога / управленца (кейс); 3) контролирующий блок (форма отчётности по выполнению проблемного задания). Как правило, виртуальные мини-стажировки реализуются в форме цикла, предполагающего выполнение пакета заданий одной проблемно-тематической направленности при просмотре цикла видеороликов, иллюстрирующих опыт работы различных образовательных организаций, педагогов, руководителей. Благодаря открытому размещению видеоматериалов на «Учительском видеопортале», педагоги получают доступ к неограниченному количеству реальных кейсов из практики образовательных организаций. Внедрение виртуальных стажировок повышает практико-ориентированность процесса повышения квалификации, обеспечивая возможность для изучения результативных образовательных практик и

- встроенных в их индивидуальные образовательные маршруты.
- На базе инновационного проекта «Учитель 2.0» и с учётом опыта организации и поддержки эффективной работы слушателей ИРО РТ в межкурсовой период, организуемой в интерактивных и сетевых форсах (семинары, вебинары, мастер-классы, дискуссионные площадки и др.) сформирована профессиональная социальная сеть для педагогов, охватывающая все возрастные и должностные категории, разработанная на основе доступных интернет-ресурсов или специально созданной цифровой платформы. Профессиональная социальная сеть функционирует на основе модели «we-learning» («обучающаяся организация»), обеспечивая широкий спектр возможностей для неформального и информального образования педагогов (обсуждение проблемных вопросов, обмен опытом, взаимное консультирование, совместные исследования, неформальная взаимооценка и экспертиза разработок и т. д.).
 - Наиболее значимые и результативные инновационные проекты, реализуемые ИРО РТ («Лаборатория креативной педагогики «Учитель 2.0», «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия», «Формирование региональной системы оценки качества дошкольного образования», «Инклюзивное образование в современной школе», «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» и др.) являются основой для разработки программ ДПО, обеспечивающих трансляцию опыта работы ИРО РТ за пределы Республики Татарстан.
 - Управление деятельностью региональных инновационных площадок частично автоматизировано (в части задач планирования и координации деятельности, сбора и обмена данными, оформления отчётности и т. д.) и осуществляется с использованием специально спроектированной цифровой платформы управления инновационной деятельности в Республике Татарстан; оператором платформы выступает ИРО РТ.

ИРО РТ – значимый региональный культурно-образовательный центр, обеспечивающий профессионально-личностное становление педагога в условиях национальной (поликультурной) школы Республики Татарстан, сохранение и развитие национальной школы и педагогики, в целом – национальной культуры республики.

ИРО РТ – авторитетный экспертный орган, обеспечивающий оперативную и объективную оценку качества программ и услуг ДПО, активно участвующий в других аспектах работы региональной системы оценки качества образования Республики Татарстан (включая участие в разработке региональной политики оценки качества).

ИРО РТ – ведущий разработчик регионально-отраслевых стандартов для системы образования Республики Татарстан, в т. ч. в области цифровизации образования.

ИРО РТ – один из активных игроков на поле привлечения интеллектуального потенциала и молодых талантов в систему образования РТ. Это отражается как в его вкладе в решение общей задачи привлечения мотивированных и квалифицированных кадров в региональную систему (на постоянной и договорной основе, в т. ч. при реализации программ ДПО), так и в увеличении доли собственных молодых кадров в корпоративной команде ИРО.

Критерии, характеризующие успешность реализации Стратегии

Система критериев и показателей, на основе которой осуществляется оценка реализации данной Стратегии, приведена в таблице 2.

для построения на их основе собственных инновационных проектов развития, авторских методических систем педагога, научно значимых обобщений.

Таблица 2. Критерии и показатели успешности реализации Стратегии

Критерии	Показатели
1. Устойчивость развития	<p>1.1. Поддержание базовых показателей охвата образовательными программами ИРО РТ педагогических кадров системы образования РТ.</p> <p>1.2. Поддержание базовых показателей охвата образовательными программами ИРО РТ управленческих кадров системы образования РТ.</p> <p>1.3. Поддержание базовых показателей публикуемости сотрудников ИРО РТ (по типам публикаций, включая статьи в ведущих рецензируемых журналах из списка ВАК РФ).</p> <p>1.4. Поддержание количества проводимых научно-практических мероприятий (различного типа и уровня) для работников системы образования.</p> <p>1.5. Увеличение количества проектов (грантов) различного уровня, в реализации которых ИРО РТ участвует в качестве исполнителя / соисполнителя.</p>
2. Развитие образовательной деятельности	<p>2.1. Увеличение доли программ ДПО, реализуемых на внебюджетной основе.</p> <p>2.2. Увеличение доли программ ДПО, реализуемых полностью в дистанционной форме.</p> <p>2.3. Увеличение доли модульных и агрегативно-микромодульных программ повышения квалификации.</p> <p>2.4. Увеличение количества слушателей из других субъектов Российской Федерации, осваивающих программы ДПО, реализуемые ИРО РТ.</p> <p>2.5. Увеличение количества слушателей из других государств, осваивающих программы ДПО, реализуемые ИРО РТ.</p>
3. Качество образования	<p>3.1. Количество регионально-отраслевых (корпоративных) стандартов, разработанных (прошедших процедуру внутреннего утверждения в ИРО РТ) и используемых в образовательной, методической и мониторингово-оценочной деятельности.</p> <p>3.2. Доля программ ДПО (реализуемых в РТ на основе персонифицированной модели / реализуемых ИРО РТ), прошедших процедуру экспертизы.</p> <p>3.3. Доля программ ДПО (реализуемых в РТ на основе персонифицированной модели / реализуемых ИРО РТ), имеющих практико-ориентированный характер (не менее 50 % – стажировка или другие практические формы работы непосредственно в ОО).</p>
4. Развитие неформального и информального образования	<p>4.1. Доля педагогов, работающих в системе образования республики, охваченных профессиональной социальной сетью, созданной на базе ИРО РТ.</p> <p>4.2. Количество активных участников профессиональной социальной сети, созданной на базе ИРО РТ.</p> <p>4.3. Количество виртуальных стажировок, размещённых на интернет-ресурсах ИРО.</p>
5. Развитие кадрового потенциала	<p>5.1. Увеличение доли штатных работников ИРО РТ не старше 35 лет</p> <p>5.2. Увеличение доли практиков, привлеченных к реализации ДПП на основе совместительства ГПХ</p> <p>5.3. То же, не старше 35 лет</p>

Система критериев и показателей является открытой и может изменяться (дополняться) на новых качественных этапах развития ИРО РТ.

Формирование содержания программ ДПО инновационного типа, обеспечивающих подготовку педагогических и руководящих кадров образования к реализации приоритетных направлений развития (рекомендации¹⁷)

1. **Алгоритм** разработки и подготовки к реализации годового пакета ДПП организацией ДПО.

- 1) Ежегодно *в апреле-мае* осуществляется анализ новых (за годичный период) документов федерального и регионального уровня, отражающих цели и задачи социально-экономического развития, приоритеты кадровой и образовательной политики. Цель анализа – выявление актуальных направлений развития региональной системы образования.
- 2) *В мае* на основе проведённого анализа формируется «инновационная карта» предстоящего года, представляющая собой описание комплекса новых трудовых функций, трудовых действий, знаний и умений, которыми должны владеть педагогические и административные работники региональной системы образования для решения актуальных задач модернизации.
- 3) *В мае-июне* с использованием «инновационной карты» осуществляется диагностика профессиональных дефицитов педагогических и административных работников региональной системы образования. Цель диагностики – выявление актуальных дефицитов в знаниях, умениях, профессиональных и общих компетенциях работников региональной системы образования.
- 4) *В июне-июле* с учётом результатов проведённой диагностики формируется пакет ДПП на предстоящий учебный год, нацеленных на закрытие выявленных дефицитов.
- 5) *В июле-августе* с учётом содержания предполагаемых к реализации ДПП формируются требования к кадровому обеспечению по каждой ДПП, на основе которых формируются команды ДПП из числа привлечённых специалистов.
- 6) *В августе-сентябре* составляется график реализации ДПП на предстоящий учебный год и на основе обсуждения с администрациями образовательных организаций, с учётом информации о типичных образовательных дефицитах формируются учебные команды и учебные группы.

2. **Содержание** ДПП инновационного типа разрабатывается с учётом следующих **требований**:

- подробное информирование о приоритетных направлениях развития экономики в регионе и внедряемых передовых технологиях, о конкретных задачах региональной системы образования на данном этапе модернизации, о содержании соответствующих модернизационных изменений;
- акцент на позитивном смысле изменений и их значении для конкретных участников образовательного процесса (педагогов, обучающихся);
- подробное разъяснение государственного значения тех нововведений, прямыми благополучателями которых не являются участники образовательного процесса (повышение глобальной конкурентоспособности российской экономики и т. д.);
- учёт особенностей и стереотипов восприятия адресных категорий слушателей ДПП;
- совместное обсуждение членами учебных команд с участием преподавателей и внешних экспертов модернизационных нововведений и возможных путей их введения в образовательный процесс.

¹⁷ Рекомендации разработаны Федеральным институтом развития образования РАНХиГС в 2019 г.

В рамках каждой ДПП, посвящённой вопросам модернизации системы образования, необходимо предусмотреть приоритетное рассмотрение следующих вопросов:

- Каких именно действий (изменений в профессиональной деятельности) требует от работников образовательных организаций каждое модернизационное изменение?
- Какие дополнительные знания, компетенции и ресурсы необходимы работникам образовательной организации для того, чтобы успешно совершить данные действия?
- Какие преимущества получают образовательные организации и их работники по факту совершения данных действий?

3. Работа с **внутренним сопротивлением**.

Важным условием, обеспечивающим результативность инновационного процесса, является организация работы с внутренним сопротивлением слушателей – участников учебных команд, которое они испытывают по отношению к предстоящим изменениям. Преодоление такого сопротивления требует решение ряда задач, решаемых с помощью специально организованных обсуждений.

- 1) Перевод сопротивления из скрытой в явную форму и его предъявление слушателями в форме серии сомнений и возражений.¹⁸
- 2) Организация дискуссии с целью дифференциации выдвинутых возражений на значимые и малозначимые, типичные и частные, объективные и субъективные.
- 3) Помощь слушателям в преодолении возражений, вызванных недостатком информации, дефицитом знаний, умений и компетенций, особенностями собственного профессионального опыта.
- 4) Определение наиболее существенных объективных проблем, препятствующих введению модернизационных изменений, оформление и отправка соответствующего запроса в региональный или федеральный орган исполнительной власти.

4. Рекомендуемые **критерии оценки** результативности ДПП, направленных на формирование готовности педагогов профессионального образования к реализации современной модели региональной системы подготовки рабочих кадров для передовых технологий.

На уровне слушателей:

- знание и понимание смысла и содержания нововведения, выступающего фокусом ДПП;
- понимание конкретных изменений, которые необходимо внести в собственную профессиональную деятельность в контексте вводимых изменений;
- наличие частично или полностью реализованной программы профессионального самообразования, направленной на овладение новыми знаниями, умениями, компетенциями, необходимыми для успешного введения изменений;
- наличие и характер сохраняющихся возражений против нововведений и собственного участия в них.

На уровне учебных (организационных) команд:

- наличие проработанного проекта команды профессионального развития в рамках образовательной организации, принятого к воплощению;
- наличие и характер разрыва в результатах освоения ДПП (знаниях, умениях, компетенциях) членами учебной команды;
- наличие и характер противоречий между членами учебной команды в подходах и средствах введения модернизационных изменений.

¹⁸ Примечание. На территории своей образовательной организации работники, как правило, ведут себя стереотипно, демонстрируя исполнительскую модель поведения, и не высказывают возражения вслух, поэтому подобные обсуждения целесообразно проводить на нейтральной территории (в организации ДПО).

ПРОГРАММА 1: «ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СРЕДЫ»

Цель: цифровая трансформация системы научного, методического и информационного сопровождения непрерывного профессионального образования.

№	Программные мероприятия	Плановые сроки	Ожидаемые результаты
1	Совершенствование инновационной инфраструктуры		
1.1.	Консалтинг и оценка готовности учреждения к цифровой трансформации	2021–2022 гг.	Устойчивые позиции учреждения в системе дополнительного профессионального образования республики: <ul style="list-style-type: none">- увеличение количества цифровых проектов, направленных на повышение качества реализуемых образовательных программ, совершенствование профессионального мастерства педагогических работников и непрерывное профессиональное развитие всех категорий педагогических и управленческих кадров;- количество участников цифровых проектов всех категорий педагогических и управленческих кадров;- расширение географии организаций-партнеров.
2	Повышение качества, эффективности и безопасности цифровой среды		
2.1.	Трансформация образовательной среды	2021–2025 гг.	Доступная, персонализированная образовательная среда, действующая по принципу 7/24: <ul style="list-style-type: none">- диверсификация деятельности учреждения в области неформального и информального образования, направленного на развитие и совершенствование профессионального мастерства педагога;- увеличение доли практико-ориентированных образовательных микромодулей, реализованных в цифровом формате;- увеличение доли импэкса образовательных услуг учреждения.- увеличение доли мероприятий неформального и информального образования, реализуемых на онлайн-платформах.
2.2.	Совершенствование организационных форм деятельности учреждения	2021–2025 гг.	Многофункциональная, клиентоориентированная цифровая площадка, обеспечивающая получение качественного дополнительного профессионального образования: <ul style="list-style-type: none">- увеличение количества участников, прошедших диагностические процедуры по выявлению профессиональных дефицитов, до 25 % от общего числа обучающихся;- увеличение доли селективных образовательных программ;- увеличение доли обучающихся, реализую-

			<p>щих индивидуальные траектории профессионального развития;</p> <ul style="list-style-type: none"> - обновление контента электронных площадок учреждения актуальными, практико-ориентированными материалами, направленными на развитие и совершенствование профессионального мастерства всех категорий педагогических и управленческих кадров, на 25 % ежегодно.
3	Формирование единого научного, методического и информационного пространства		
3.1.	<p>Научное, методическое и информационное сопровождение профессиональной мобильности педагога</p>	2021–2025 гг.	<p>Цифровая инфраструктура научной, методической и информационной системы, представленной взаимодополняющими мероприятиями и ресурсами, обеспечивающими сопровождение профессионального становления и развития педагога:</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение доли участников инновационных проектов федерального и республиканского уровней; - увеличение количества участников цифровой лаунж-зоны федеральных и республиканских инновационных проектов, профессиональных сообществ, региональных сетей по обмену опытом (в том числе международных), стажировок (в том числе и виртуальных) и др.; - расширение информационной зоны деятельности учреждения за счет создания аккаунта в социальных сетях; - увеличение доли практико-ориентированных мероприятий, реализованных на принципах смешанной (blended) педагогики.
3.2.	<p>Трансляция эффективных образовательных практик</p>	2021–2030 гг.	<p>Открытое клиентоориентированное образовательное пространство:</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение количества взаимодополняющих электронных площадок, обеспечивающих информационное сопровождение профессионального развития работников образования; - увеличение доли участников мероприятия в возрасте до 35 лет; - увеличение доли мероприятий неформального и информального образования, реализованных в цифровом формате, направленных на развитие компетенций, позволяющих педагогам формировать у обучающихся навыки XXI века, функциональную и другие виды грамотности, диагностируемые в рамках международных сравнительных исследований (PISA, TIMSS и др.); - увеличение географии авторов ЭСМИ учреждения.

ПРОГРАММА 2: «КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ ЦИФРОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

Цель: обеспечение профессионального развития работников ИРО РТ и сферы образования РТ, направленного на расширение возможностей и эффективное использование кадрового потенциала в условиях цифровой трансформации образовательной среды.

№	Программные мероприятия	Планируемые сроки	Ожидаемые результаты
	Кадровый потенциал ИРО РТ для цифрового образования		
1	Трансляция опыта ИРО РТ	2025–2030 гг.	Имидж ИРО как ведущего научного, методического центра в сфере образования: <ul style="list-style-type: none"> - экспорт услуг в другие регионы, в т.ч. в рамках грантов и программ; - участие в мероприятиях межрегионального и федерального уровней
2	Программы дополнительного профессионального образования: разработка, реализация, сопровождение	2021–2030 гг.	ИРО использует опережающий принцип обучения; преобладает командный принцип работы, который позитивно влияет на качество организации образовательного процесса и результативность реализации ОП: <ul style="list-style-type: none"> - инновационные и актуализирующие ОП; - дифференциация и персонализация обучения; - цифровые инструменты; - развитие дистанционных технологий, цифровой среды для реализации ОП; - практико-ориентированность; - командный принцип разработки и (или) реализации; взаимодействующие команды, проектные группы; - ОП направлены на опережающее профессиональное развитие; - виртуальные стажировки; - мониторинг качества реализации
3	Социальное партнерство	2021–2030 гг.	Благодаря участию во взаимодополняющих мероприятиях и реализации совместных проектов сложилась широкая сеть партнерских организаций, профессиональных сообществ, способствующих выявлению внутреннего потенциала ИРО, что открывает перспективы для модификации методической инфраструктуры в целом по РТ. Взаимодействие происходит в цифровой образовательной среде с использованием возможностей сетевой коммуникации:

			<ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие в цифровой среде (сайт, соцсети), сетевая коммуникация; - участие в профессиональных сообществах и сетевых площадках, - наставничество (ФИП), - молодые педагоги (ФИП); - цифровая среда (ФИП); - реализация совместных проектов с другими организациями; - привлечение специалистов международного и федерального уровней; - международное сотрудничество (совместные проекты, изучение опыта и итогов международных исследований и др.); - расширение контингента участников образовательного процесса и мероприятий, в т.ч. родительской общественности
4	Развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников ИРО РТ	2023 г.	<p>Сотрудники ИРО являются ведущими специалистами по направлениям в РТ и РФ, совершенствуя, развивая и эффективно используя собственные внутренние ресурсы. Саморазвитие направлено преимущественно на формирование новых и перспективных компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение информационной и медиаграмотности сотрудников ИРО; - соблюдение цифровой этики и цифровой гигиены; - корпоративная рефлексия, обсуждение проектов и итогов; - саморазвитие и самообразование
5	Кадровые ресурсы	2022 г.	<p>Модернизация структуры ИРО:</p> <ul style="list-style-type: none"> - поддержка и развитие профессиональной мобильности сотрудников ИРО; - привлечение молодых специалистов; - организация работы с муниципальными методическими службами по направлениям; - включение в функционал одного из структурных подразделений обязанности по разработке диагностических материалов и инструментов, их использованию и анализу
ИРО РТ для кадрового потенциала Республики Татарстан			
1	Трансляция опыта ИРО РТ и педагогических работников РТ	2021–2030 гг.	<p>ИРО является стажировочной площадкой для реализации республиканских и федеральных программ и проектов, имеющей широкую базу данных для трансляции авторского педагогического опыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формирование базы данных стажировочных площадок;

			<ul style="list-style-type: none"> - формирование базы данных лучших практик; - обобщение и распространение лучших образовательных практик (конкурсы, гранты и т. п.)
2	Программы дополнительного профессионального образования: форматы, индивидуализация обучения, дефициты	2021–2030 гг.	<p>Программы ДПО регулярно модернизируются с учетом новых актуальных направлений, федеральных и региональных приоритетов развития системы образования, охвата новых категорий слушателей; программы строятся по принципу опережающего обучения и персонализации образовательного процесса. В образовательный процесс внедряются инновационные технологии, максимально использующие возможности цифровой среды и профессиональной сетевой коммуникации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - актуализация функции сопровождения и методической поддержки (консультации, тьюторство); - мультимедийность индивидуальных образовательных маршрутов (микромодули); - персонализация образовательного процесса
3	Методическая поддержка и сопровождение муниципальных методических служб и работников сферы образования	2021–2030 гг.	<p>ИРО является ресурсным центром, обеспечивающим методическое и научное сопровождение внедрения инновационных технологий в образовательный процесс и использование дидактического потенциала цифровых образовательных технологий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формирование профессиональных сообществ и включение в них педагогических работников РТ; - ЦОТ и электронные средства обучения; - разработка инструментария и диагностика профессиональных и личностных компетенций; - разработка инструментария и диагностика школьных команд
4	Развитие профессиональных и личностных компетенций педагогических работников РТ	2021–2023 гг.	<p>В ИРО созданы условия для профессионального развития и мастерства педагогических работников; ежегодно проходят обучение не менее 5000 работников сферы образования РТ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание цифрового образовательного контента; - разработка диагностического инструментария для выявления профессиональных дефицитов; - дидактический потенциал цифровых технологий

ПРОГРАММА 3: «ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ»

Цель: формирование и опережающее развитие у педагогических и руководящих работников системы образования Республики Татарстан профессиональных и личностных компетенций, навыков трудовых действий, необходимых для эффективного их включения в инновационные процессы модернизации образования, определяемые федеральными и республиканскими приоритетами развития.

№	Программные мероприятия	Плановые сроки	Ожидаемые результаты
1	Направление работы – Внедрение инновационных технологий в систему дополнительного профессионального образования		
1.1	Внедрение цифровых технологий в систему ДПО и сопровождение цифрового обучения в системе образования	2021–2026 гг.	Сформированность у педагогических работников цифровых компетенций, определенных в Стратегии развития ИРО РТ, – модель регионально-отраслевого стандарта (базовые компетенции, профессиональные (педагогические) и т.д.): - ежегодный рост сформированности цифровых компетенций у педагогов на 15 % по итогам выходной диагностики программы ДПО.
1.2	Разработка и внедрение альтернативного ДПО как организационно-технологической составляющей дополнительного профессионального образования		
1.2.1	Разработка и внедрение новых форматов ДПО посредством участия в инновационной деятельности, реализации проекта и т. п. (в рамках легитимизированной инновационной, проектной и иной площадки)	2021–2025 гг.	Модель новых форматов ДПО с нормативно-правовым обеспечением: - удовлетворенность до 90 % педагогов, изъявивших желание реализовать проект.
1.2.2	Внедрение неформальных и информальных форм ДПО	2022–2027 гг.	Профессиональная социальная сеть, действующая на основе модели «we-learning» с организационно-техническим и экспертно-методическим сопровождением ИРО РТ: - охват до 95 % педагогов – инициаторов данных форм ДПО.

1.2.3	Разработка модели эффективного сетевого взаимодействия	2020–2025 гг.	Модель эффективного сетевого взаимодействия (на основе командного принципа работы), включающая в себя в формате объект-субъектного взаимодействия широкий спектр участников – от ведущих научных организаций до взаимодействующих команд развития общеобразовательных организаций: - 75 % программ реализуются в сетевой форме.
1.3	Внедрение технологий андрагогики, переход к компетентностному подходу, включая проектный формат при реализации ДПО.	2020–2026 гг.	Комплекс программ дополнительного профессионального образования в соответствии с новыми требованиями образования взрослых: - ежегодный рост до 20 % программ ДПО, в основе которых лежит компетентностный подход и принципы андрагогики.
2	Направление работы – Обновление содержания профессионального развития педагогических кадров		
2.1	Внедрение модели диагностики профессиональных и личностных компетенций	2020–2025 гг.	Модель диагностики профессиональных и личностных компетенций, позволяющей формировать персонализированные программы ДПО и корректировать профессиональные дефициты педагогов, в том числе с использованием возможностей многофункциональной цифровой площадки: - ежегодный рост на 15 % программ ДПО, в основе реализации которых – выявление дефицитов с последующей корректировкой.
2.2	Дифференциация программ ДПО – селективные, актуализирующие, корпоративные и т.д.	2020–2025 гг.	Комплекс диверсифицированного ДПО, позволяющего формировать у педагогов компетенции различного уровня (hard и soft skills), компетенции, позволяющие педагогам формировать у учащихся навыки XXI века, функциональную и другие виды грамотности, диагностируемые в рамках международных сравнительных исследований (PISA, TIMSS и др.): - ежегодный рост диверсифицированных программ ДПО до 20 %.
2.3	Переход от традиционных программ ПК (объемных, «монолитных») к многообразным микромодульным форматам	2021–2027 гг.	Комплекс разнообразных обучающих микромодулей, позволяющий педагогам выстраивать индивидуальную образовательную траекторию: - ежегодная разработка микромодулей – до 40 ед.

3	Направление работы – Формирование системы осознанного включения педагогических работников в процесс непрерывного самообразования и саморазвития		
3.1	Разработка комплекса мер (условий), инициирующих педагогов к творческому и профессиональному саморазвитию	2020–2025 гг.	Модель портфолио учителя, позволяющего учитывать его профессиональное развитие при аттестационных процедурах, при участии в грантах, конкурсах и других «оценочных» мероприятиях: - ежегодное обобщение и презентация 10 лучших портфолио педагогов.
3.2	Формирование психолого-педагогических и организационных условий, обеспечивающих мотивацию педагогов к их профессиональному самосовершенствованию	2020–2025 гг.	Система региональных профессиональных конкурсов педагогического мастерства (различной функциональной направленности) для всех категорий педагогических и управленческих кадров системы образования РТ с соответствующим научно-методическим сопровождением данных конкурсов: - охват конкурсами до 90 % категорий педагогов.