



УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ

25.03.2021

П Р И К А З  
г. Тамбов

№ 703

Об утверждении Концепции развития системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров сферы образования Тамбовской области до 2024 года

В целях достижения результата регионального проекта «Современная школа», обеспечивающего достижение результатов национального проекта «Образование» в части результата «Сформирована и функционирует единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров», ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить Концепцию развития системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров сферы образования Тамбовской области на период до 2024 года (далее — Концепция) согласно приложению №1.

2. Утвердить план мероприятий («дорожную карту») по реализации Концепции согласно приложению № 2.

3. Отделу правового и кадрового обеспечения (Полунина) обеспечить внедрение Концепции.

4. ТОГОАУ ДПО «Институт повышения квалификации работников образования» (Шешерина) обеспечить организационное и методическое сопровождение внедрения системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров сферы образования Тамбовской области, координацию деятельности всех субъектов отношений в сфере образования по данному направлению.

5. Контроль за исполнением приказа возложить на первого заместителя начальника управления образования и науки области Н.В.Мордовкину.

Начальник управления

Т.П.Когельникова

Приложение 1  
УТВЕРЖДЕНА  
приказом управления  
образования и науки области  
от 25.03.2021 № 403

Концепция  
развития системы научно-методического сопровождения  
педагогических работников и управленческих кадров сферы образования  
Тамбовской области на период до 2024 года

**1. Общие положения**

В качестве одной из приоритетных задач Национального проекта «Образование» выступает модернизация системы дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) работников образования во всех ее аспектах.

Тенденции развития российского образования, формирование модели «современной школы» требуют соответствия уровня профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников вызовам времени, быстрой реакции на происходящие изменения, умения верно определять те характеристики профессиональной деятельности, которые будут ключом к успеху в ближайшем будущем.

Вместе с тем все очевиднее становится **противоречие** между традиционными устоявшимися формами организации образовательной деятельности в дополнительном профессиональном образовании и усложнением задач сопровождения профессионального развития педагогических работников в условиях меняющейся системы образования.

Целый ряд имеющихся на настоящий момент в системе дополнительного профессионального образования **проблем** не позволяют существенно повысить ее эффективность:

- несформированность системы диагностики профессиональных потребностей и дефицитов педагогических работников, исследований заказа рынка труда на педагогические кадры;

- недостаточно сформированное на территории Российской Федерации единое пространство для профессионального развития педагогических работников;

- отсутствие целостных современных научных концепций развития дополнительного профессионального (педагогического) образования;
- недостаточно сформированное единое правовое и единое терминологическое поле дополнительного профессионального (педагогического) образования;
- недостатки нормативно-правового сопровождения процесса непрерывного профессионального развития педагогических кадров;
- отсутствие научной составляющей дополнительного профессионального (педагогического) образования и связи между научными исследованиями и реальной педагогической деятельностью;
- недостаточная преемственность дополнительных профессиональных программ и образовательных программ профессионального и высшего педагогического образования;
- быстрое устаревание содержания дополнительных профессиональных программ и технологий, методов и форм их реализации;
- несоответствие проектируемых дополнительных профессиональных программ индивидуальным потребностям и запросам педагогических работников.

**Основаниями для разработки Концепции** развития дополнительного профессионального (педагогического) образования выступают:

Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

стратегические цели Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2018 - 2025 годы;

стратегические цели национального проекта «Образование» (утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 г. № 16);

Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р (с изменениями, внесенными распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 октября 2020 года № 2580-р);

федеральные проекты «Современная школа», «Цифровая образовательная среда» национального проекта «Образование».

## 2. Понятия используемые в Концепции

В Концепции используются следующие понятия:

**«Горизонтальное обучение» педагогических работников** – система Р2Р (англ. peer-to-peer – «равный равному»), обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций.

**Диагностика профессиональных компетенций** – процедура выявления степени развития профессиональных компетенций педагогических работников.

**Дистанционные образовательные технологии** – образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогических работников.

**Дополнительное профессиональное образование** - подвид дополнительного образования в структуре системы образования Российской Федерации, направленный на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

**Дополнительные профессиональные программы** – программы повышения квалификации или программы профессиональной переподготовки.

**Индивидуальный образовательный маршрут педагогического работника** – персональный маршрут педагогического работника в части дополнительного профессионального образования, реализуемый на основе мотивированно выбора образовательных альтернатив по результатам диагностики профессиональных компетенций..

**Информальное образование** – процесс формирования и обогащения установок, освоения новых знаний и умений, протекающий вне рамок системы образования как специфического социального института, т.е. в ходе повседневной жизнедеятельности человека – через общение, чтение, посещение учреждений культуры, учение на своем опыте и опыте других. Не имеет атрибутов педагогической формы.

**Квалификация** – уровень знаний, умений, способностей и профессиональных компетенций, характеризующих подготовленность

работника к выполнению определенного вида профессиональной деятельности.

**Компетенция** – способность применять знания, умения, навыки и практический опыт для успешной деятельности при решении в определенных условиях профессиональных задач.

**Коммуникативная компетентность** – готовность и способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в педагогической области, в профессиональном общении в педагогической среде.

**Методическая компетентность** – готовность применять в профессиональной деятельности совокупность имеющихся знаний, умений и навыков о методах и приемах обучения, психологических механизмах усвоения знаний и умений в процессе обучения.

**Методическая работа** - целостная система взаимосвязанных мер, нацеленных на обеспечение профессионального роста педагогического работника, развитие его творческого потенциала, основанная на науке и прогрессивном педагогическом и управленческом опыте.

**Национальная система профессионального роста педагогических работников** – система государственных и общественных институтов, обеспечивающих непрерывное профессиональное образование и профессиональное развитие педагогических работников через согласованные мероприятия по повышению уровня квалификации, переподготовке, формированию инфраструктуры и применению инновационных технологий для адресной реализации программ профессионального развития педагогических работников.

**Непрерывное образование** – процесс роста образовательного (общего и профессионального) потенциала личности в течение всей жизни на основе использования системы государственных и общественных институтов и в соответствии с потребностями личности и общества. Необходимость непрерывного образования обусловлена прогрессом науки и техники, широким применением инновационных технологий.

**Неформальное образование** – форма познавательного процесса, происходящего в образовательных учреждениях или общественных организациях, клубах и кружках, а также во время индивидуальных занятий с репетитором или тренером, обычно не сопровождающаяся выдачей документа; спонтанная индивидуальная познавательная деятельность,

сопровождающая повседневную жизнь индивида и не обязательно носящая целенаправленный характер, т. е. повседневное познание мира.

**Педагогический работник** – физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся (воспитанников) и (или) организации образовательной деятельности.

**Повышение уровня профессионального мастерства** – процесс освоения педагогическими работниками новых знаний, умений, навыков и способов деятельности.

**Предметная компетентность** – готовность применять совокупность имеющихся знаний, умений, опыт деятельности в области преподаваемого предмета.

**Программы повышения квалификации** – дополнительные профессиональные программы, направленные на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

**Программы профессиональной переподготовки** – дополнительные профессиональные программы, направленные на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

**Профессиональная ассоциация** – добровольное объединение педагогических работников с целью создания условий для профессионального общения в процессе обсуждения актуальных профессиональных проблем.

**Профессиональные дефициты** – осознанные или неосознанные недостатки (ограничения) в профессиональной компетентности, которые препятствуют реализации профессиональных действий.

**Профессиональное мастерство** – свойство личности, приобретаемое в процессе собственного опыта и представляющее собой высший уровень овладения профессиональными знаниями, умениями, навыками, обеспечивающими высокий уровень профессиональной деятельности.

**Профессиональное развитие** – достижение более высокого уровня готовности к успешному решению новых, относительно более сложных профессиональных задач, обусловленных комплексом нововведений в сфере

образования, а также изменениями в организации педагогической деятельности в соответствии с нормами профессиональных стандартов.

**Профессиональный рост** – изменения в рамках специализированной профессиональной деятельности работника, сопровождаемые приобретением более высокого личностно-профессионального статуса как в результате карьерного роста, так и за счет профессиональных достижений, имеющих официальное подтверждение и признание профессионального сообщества.

**Профессиональное сообщество** – группа педагогических работников, объединенная общими ценностями, профессиональными ориентирами, нормами мышления, поведения и взаимодействия, формирующими профессиональную среду.

**Профессиональный стандарт** – документ, содержащий характеристику квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

**Психолого-педагогическая компетентность** – готовность применять совокупность имеющихся знаний, умений, опыт деятельности в процессе учета психологических и возрастных особенностей обучающихся.

**Сетевая форма реализации образовательных программ** – реализация образовательных программ с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, обладающих ресурсами, необходимыми для осуществления обучения и иных видов учебной деятельности, предусмотренных соответствующей образовательной программой.

**Стажировка** – форма реализации дополнительной профессиональной программы, направленная на формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений, полученных в результате теоретической подготовки и осуществляемая на рабочем месте в профилирующей по соответствующему направлению образовательной организации.

**Субъект научно-методической деятельности** – организация, лицо, уполномоченная(ое) выполнять деятельность по повышению квалификации (переподготовке) педагогических работников и управленческих кадров.

**Тьютор** – специалист, организующий процесс сопровождения педагогического работника в процесс непрерывного образования.

**Управленческие кадры** – физические лица, которые в соответствии с нормативными правовыми актами, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляют руководство соответствующей организацией. К

управленческим кадрам в рамках настоящей Концепции относятся: руководитель организации, осуществляющей образовательную деятельность, его заместители, руководители структурных подразделений, осуществляющих образовательную деятельность.

**Формальное образование** (институциональная, официальная форма) в системе дополнительного профессионального образования связано с освоением обучающимися специально разработанных дополнительных профессиональных программ. Реализация программ осуществляется в «организованной и структурированной среде», результаты обучения подтверждаются соответствующим документом, чему предшествует обязательная итоговая аттестация в форме зачета, экзамена, защиты реферата (краткосрочные программы) или аттестационной работы.

**Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ)** – юридическое лицо либо структурное подразделение организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам дополнительного профессионального образования, либо структурное подразделение организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования, осуществляющее непрерывное дополнительное профессиональное образование педагогических работников на основе диагностики профессиональных компетенций с учетом анализа запросов педагогических работников в овладении новыми профессиональными компетенциями, необходимыми для профессиональной деятельности, обеспечивающее разработку и сопровождение индивидуальных образовательных маршрутов совершенствования профессионального мастерства педагогических работников.

**Цифровая образовательная среда** – подсистема социокультурной среды, совокупность специально организованных педагогических условий развития личности, при которой инфраструктурный, содержательно-методический и коммуникационно-организационный компоненты функционируют на основе цифровых технологий.

**Цифровые технологии** – это способ организации современной образовательной среды, основанный на цифровых технологиях. Информационно-коммуникационные, телекоммуникационные, виртуальные, мультимедийные технологии, позволяющие обеспечить сбор и представление



информации о различных объектах с целью обеспечения удаленного взаимодействия между ними и (или) управления ими.

**Электронное обучение** – организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и педагогических работников.

### **3. Цели и задачи системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров**

В условиях обновления требований к качеству профессиональной деятельности педагогических работников, уровню их профессионального мастерства, подвергаются пересмотру цели и задачи системы сопровождения профессионального развития педагогических и управленческих кадров. Как показывает мировой опыт, в сфере непрерывного образования в настоящее время начинают доминировать механизмы неформального приобретения компетенций, и возникает проблема их интеграции с традиционным повышением квалификации в единую устойчиво функционирующую систему, отвечающую потребностям развития сферы образования.

**Стратегической целью** развития кадрового потенциала системы образования области выступает с одной стороны - создание единого научно-методического пространства профессионального развития педагогических и управленческих кадров в соответствии с приоритетными задачами обеспечения современного качества образования, с другой - удовлетворение потребностей и запросов педагогов, устранение их профессиональных дефицитов как условие ликвидации зон низкого качества образования.

Логическим результатом реализации национального проекта «Образование» в аспекте модернизации системы дополнительного профессионального образования должно стать **создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников**, направленной на удовлетворение профессиональных и образовательных потребностей педагогических работников, обновление и обогащение интеллектуального потенциала общества. Создание подобной системы направлено, в том числе, на

обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования, формирование системы выявления, поддержки и развитие способностей и талантов, воспитание гармонично развитой и социально активной личности. Решение данной задачи неразрывно связано с персонифицированным повышением квалификации педагогических работников и управленческих кадров и сопровождением их непрерывного развития на основе выявленных профессиональных дефицитов.

Достижению поставленной выше стратегической цели на региональном уровне способствует решение ряда задач.

**Задача 1. Обеспечить структурную и содержательную модернизацию региональной системы дополнительного профессионального (педагогического) образования, отвечающую потребностям развития отрасли как сегмента единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников.**

Для реализации данной задачи на региональном уровне планируется:  
разработать структуру, состав и положение о региональной системе научно-методического сопровождения педагогических работников в соответствии с рекомендациями Министерства просвещения Российской Федерации;

установить договорные отношения между образовательными и иными организациями, принимающими участие в научно-методическом сопровождении педагогических работников;

разработать единый план («дорожную карту») по научно-методическому сопровождению педагогических работников;

сформировать программу поддержки регионального учебно-методического объединения в системе общего образования, профессионально-общественных сообществ на основе изучения состояния и результатов их деятельности;

Решение поставленной задачи предполагает вхождение региональной системы дополнительного профессионального образования в качестве полноправного партнера в единое научно-методическое пространство по сопровождению непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников, что будет обеспечиваться посредством:

участия в наполнении федерального реестра программ дополнительного профессионального образования и федерального банка полезных педагогических практик региональными ресурсами;

вхождения в федеральную систему онлайн-диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и руководителей образовательных организаций;

дальнейшего развития среды профессиональной коммуникации, профессионально-общественных объединений и сообществ;

включения Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в единую федеральную сеть Центров;

создания сети региональных стажировочных площадок, на которых возможно прохождение стажировок педагогических работников также из других субъектов РФ;

реализации межрегиональных проектов и программ, в том числе в сфере образовательных инноваций.

Создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников потребует модернизации существующих в системе образования форм, методов и технологий научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников.

**Задача 2. Обеспечить внедрение действенных механизмов сопровождения и поддержки профессионального развития педагогических и управленческих кадров в условиях национальной системы профессионального роста и непрерывного повышения профессионального мастерства.**

Реализация данной задачи предполагает:

проведение диагностики профессиональных дефицитов педагогических и руководящих работников, в том числе на соответствие требованиям профессиональных стандартов;

реализацию персонифицированного подхода в ходе научно-методического сопровождения педагогических работников в форме индивидуальных образовательных маршрутов их профессионального развития;

включение работодателей в процесс повышения профессионального развития педагогических работников в части определения актуальных требований к их профессиональному уровню, разработки совместных программ деятельности и др.;

организацию профессиональной переподготовки по образовательным программам педагогической направленности, в том числе для специалистов, пришедших в образование и не имеющих базового педагогического образования;

стимулирование развития всех форм «горизонтального» повышения квалификации (практик взаимообучения школ, кураторства, наставничества, участия в профессионально-общественных объединениях), а также создание насыщенной и доступной среды для саморазвития и самореализации педагогических работников, их профессионального роста;

формирование команды региональных и муниципальных тьюторов в целях осуществления постоянного методического сопровождения педагогических работников по совершенствованию предметных и методических компетенций, включая вопросы формирования функциональной грамотности обучающихся;

разработку и реализацию действенных механизмов вовлечения педагогических и руководящих работников из числа имеющих опыт результативной педагогической практики, в экспертную деятельность на региональном и федеральном уровнях;

реализацию комплекса мер по поддержке молодых (начинающих) педагогов, внедрению целевой модели наставничества педагогических работников;

переход к повышению квалификации и научно-методическому сопровождению муниципальных управленческих команд и команд образовательных организаций;

разработка регионального сегмента федеральной цифровой среды дополнительного профессионального образования;

формирование информационных ресурсов, обеспечивающих онлайн-поддержку профессионального развития педагогических работников в условиях введения профессиональных стандартов;

разработку комплекса мер по профилактике профессионального выгорания педагогов.

Подвергается пересмотру содержание дополнительных профессиональных программ.

**Содержательный компонент повышения квалификации** напрямую связан с процессами обновления содержания общего образования. Стратегическая задача, связанная с обновлением содержания общего образования, обозначена в поручении Президента Правительству Российской Федерации: «Разработать комплекс мер, направленных на

систематическое обновление содержания общего образования на основе результатов мониторинговых исследований и с учетом современных достижений науки и технологий, изменений запросов учащихся и общества, ориентированности на применение знаний, умений и навыков в реальных жизненных ситуациях».

При проектировании содержания программ ДПО основной акцент делается на реализацию профессиональных стандартов педагогических работников и устранение возможных затруднений в реализуемых ими трудовых функциях.

В структуре программы должны присутствовать модули по совершенствованию следующих компетенций:

предметных (отражающих в том числе все положения новых концепций учебных предметов и предметных областей);

методических (в том числе в области формирования функциональной грамотности у обучающихся);

психолого-педагогических;

коммуникативных и навыков эмоциональной саморегуляции (в том числе по профилактике профессионального выгорания).

Проведенный анализ содержания программ дополнительного профессионального образования, реализуемых образовательными организациями, позволяет нам сделать вывод, что они отражают многоплановость педагогической деятельности, комплексность профессионального развития кадров на основе сочетаний профилей предметной педагогической подготовки. Реализуемые программы мотивируют педагога на изучение и применение на практике новых методических приемов работы с обучающимися, но не в полной мере учитывают современные требования к их профессиональному уровню, требования профессиональных стандартов. Не ликвидируются пробелы в знаниях по профильным научным отраслям (физика, химия, биология, технология и т. д.) в соответствии с теми инновационными изменениями в науке и технике, которые происходят сегодня.

Исходя из вышеизложенного:

**Задача 3. Обеспечить реализацию современных подходов к проектированию содержания дополнительных образовательных программ, применение инновационных образовательных технологий и методик.**

Решение этой задачи потребует:

конструировать новое, актуальное и востребованное содержание дополнительных профессиональных программ с использованием цифровой образовательной среды и с учетом требований, определенных в профессиональных стандартах, федеральных государственных образовательных стандартах;

обеспечить оперативное реагирование на выявленные профессиональные дефициты, проектирование содержания программ дополнительного профессионального образования как способов решения конкретных предметно-практических задач;

разработать программы дополнительного профессионального образования на основе деятельностного подхода в сочетании индивидуальной, групповой, коллективной форм образовательной деятельности;

организовать непрерывный процесс сопровождения профессионального развития педагогических кадров: консультационную деятельность, тьюторское сопровождение реализации индивидуального образовательного маршрута, информационно-методическую поддержку;

обеспечить сетевое взаимодействие организаций системы дополнительного профессионального образования, образовательных организаций высшего образования, органов управления образованием всех уровней, профессиональных общественных объединений по методическому сопровождению педагогических работников.

Реализация приоритетных задач предполагает не только изменение содержания и форм профессионального развития педагогических работников, но и смену всей парадигмы дополнительного профессионального образования на основе отчетливо проявляющихся приоритетов (рис. 1).

#### **4. Персонифицированная модель дополнительного профессионального образования**

Серьезными вызовами системе дополнительного профессионального образования стали профессиональные стандарты различных категорий педагогических работников, которые конкретизируют трудовые функции педагогических работников и призваны заменить существующие квалификационные требования к педагогам как устаревшие и затрудняющие



Рис. 1. Приоритеты дополнительного профессионального образования

развитие системы образования. Профессиональные стандарты в то же время ориентирует педагогов на развитие своих профессиональных качеств, тем самым предоставляя возможность профессионального роста. Основой формирования новых компетенций педагога должно стать развитие по индивидуальной траектории, что органично ложится в практику персонифицированного повышения квалификации.

**Персонифицированная модель повышения квалификации** как особая форма организации образовательного процесса предполагает свободу выбора педагога в постановке целей своего профессионального развития, проектировании индивидуального образовательного маршрута, определении темпа и уровня освоения тех или иных элементов образовательной программы, предпочитаемых технологий, форм и методов повышения квалификации с учетом его образовательных потребностей. Необходимо отметить, что реализовать на практике персонифицированный процесс непрерывного образования стало возможным только с появлением цифровых технологий.

Персонифицированная модель дополнительного профессионального образования имеет отличительные особенности:

- наличие процедуры выявления персонифицированных запросов и потребностей на повышение квалификации педагогических работников;
- наличие индивидуальных программ профессионального развития, разрабатываемых с участием педагогических работников в ходе специально организованной деятельности;
- наличие нормативной правовой базы, устанавливающей статус и порядок практического осуществления персонифицированной модели дополнительного профессионального образования.

#### **4.1. Персонифицированная модель повышения квалификации педагогических работников.**

Мощным механизмом персонификации становится процедура аттестации педагогических работников на основе единых федеральных оценочных материалов.

По результатам этой процедуры, результатов входного и итогового тестирования при реализации программ дополнительного профессионального



образования, иных диагностических процедур формируется индивидуальная карта «профессиональных дефицитов» как инструмент проектирования профессионального развития педагогических работников. Опираясь на содержание этой индивидуальной карты, для каждого педагогического работника образовательной организацией, реализующей программы дополнительного профессионального образования, разрабатывается персонафицированная дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, содержание которой направлено на устранение профессиональных дефицитов по каждому блоку компетенций (предметные, методические, психолого-педагогические и коммуникативные).

Уровень владения этими компетенциями позволяет выделить *три целевых группы педагогических работников*, для каждой из которых может быть предложен особый подход к обеспечению профессионального развития.

Первая группа - педагогические работники, показывающие высокий (отличный) уровень владения всеми компетенциями (предметной, методической, психолого-педагогической, коммуникативной).

Для этой группы педагогических работников целесообразно проведение образовательных и методических мероприятий, направленных на опережающее профессиональное развитие экспертно-аналитических, тьюторских компетенций с целью включения таких педагогических работников в региональный пул экспертов, тьюторов, консультантов, наставников.

Вторая группа - педагогические работники, показывающие достаточный (хороший, удовлетворительный) уровень владения каждой из компетенций (предметной, методической, психолого-педагогической, коммуникативной).

Для этой группы разрабатываются индивидуальные образовательные маршруты в рамках дополнительных профессиональных программ.

Ликвидация незначительных профессиональных дефицитов может обеспечиваться за счет повышения квалификации по дополнительной профессиональной программе, сконструированной с учетом выявленных дефицитов; организации практик; изучения педагогического опыта на стажировочных площадках; организации неформального образования и

информального (самообразование); работы с педагогом-наставником; тьюторского сопровождения.

Третья группа - педагогические работники, показывающие недостаточный (неудовлетворительный) уровень владения компетенциями. Профессиональное развитие педагогических работников этой группы не может быть обеспечено исключительно средствами повышения квалификации. Обязательно должно быть организовано методическое и тьюторское сопровождение их профессиональной деятельности с педагогом-наставником; включение педагогического работника в мероприятия профессиональных методических объединений всех уровней (образовательная организация, муниципалитет),

В результате выстраивается персонифицированная модель дополнительного профессионального образования, где совокупность осваиваемых модулей дополнительных профессиональных программ является не произвольной (по выбору педагогического работника), а задается ему с учетом выявленных профессиональных дефицитов и имеющегося уровня владения каждой компетенцией. Наряду с формальным в индивидуальные программы профессионального развития педагогов включаются различные варианты неформального и информального образования.

#### **4.2. Персонифицированная модель повышения квалификации руководителей образовательных организаций.**

*(Данный раздел подготовлен на основе методических рекомендаций ФГАОУ ДПО «Академия реализации государственной образовательной политики и информационных технологий»).*

Запрос на обновление моделей подготовки и повышения квалификации управленческих кадров системы образования обусловлен появлением принципиально новых задач, которые должны решать образовательные организации в соответствии с приоритетами государственной политики в области образования.

Значительная часть этих задач является следствием общих изменений условий деятельности образовательной организации. Прежде всего речь идет об обновлении содержания образования и внедрении современных технологий обучения, о введении новых подходов и инструментария оценки качества образовательных результатов обучающихся, о модернизации сети

образовательных организаций, развитию их сетевого взаимодействия и др. Кроме того, цели, задачи и мероприятия различных инновационных проектов, прежде всего в рамках национального проекта «Образование», напрямую адресованы образовательным организациям. Формулировки мероприятий федеральных проектов и их результатов позволяют без труда увидеть абсолютно инновационные задачи, которые должны решать руководители образовательных организаций в связи со стратегическими целями.

Наличие разных запросов на повышение квалификационного уровня управленческих кадров системы образования не предполагает необходимости разработки множества моделей организации их дополнительного профессионального образования. Многие запросы могут удовлетворяться в рамках одних и тех же принципиальных подходов к построению образовательного процесса и отличаться в деталях за счет вариативности технологий, элементов содержания и т.д.

Явно выделяются две базовые модели повышения квалификации управленческих кадров системы образования, обусловленные появлением двух существенно разных профессиональных ситуаций.

*Модель повышения квалификации «Совершенствование стандартизированных компетенций руководителя образовательной организации».*

**Первая ситуация** — это введение профессионального стандарта руководителя образовательной организации, необходимость соответствия его требованиям на этапах входа в профессию руководителя и подтверждения соответствия занимаемой должности в процессе аттестации.

Независимая оценка профессиональной квалификации позволяет выявить актуальные профессиональные дефициты, а организации дополнительного профессионального образования должны обеспечить каждому руководителю возможность восполнения обнаруженных дефицитов на основе персонифицированного подхода.

Основное назначение данной образовательной модели состоит в поддержке единого образовательного пространства и стабильного функционирования образовательных организаций посредством

профессионального развития руководителей на основе единых требований к их квалификации. Регламентированный состав знаний и умений, необходимых руководителю для выполнения обязательных профессиональных действий, выступает основой содержания дополнительных профессиональных программ. При этом модульная конструкция дополнительных профессиональных программ позволяет разрабатывать индивидуальные учебные планы, образовательные маршруты для ликвидации профессиональных дефицитов, выявленных по итогам независимой оценки профессиональной квалификации.

Формы организации образовательного процесса включают:

- относительно длительную очную и очно-заочную (в том числе, с применением дистанционных образовательных технологий) курсовую подготовку в организациях, реализующих дополнительные профессиональные программы для педагогических работников;
- короткие тематические курсы по актуальным вопросам управления образовательной организацией;
- практику на муниципальных, региональных, федеральных стажировочных площадках;
- тьюторское сопровождение в разработке и реализации индивидуального образовательного маршрута;
- все варианты неформального образования, включая самообразование; работу с наставником, коучем;
- участие в семинарах, вебинарах, открытых профессиональных мероприятиях, в том числе, конкурсных, в мероприятиях профессиональных сообществ.

Структура и основное содержание деятельности по повышению квалификации управленческих кадров системы образования в рамках данной модели представлены на рис. 2. Она отражает основные этапы дополнительного профессионального образования управленческих кадров в логике ликвидации профессиональных дефицитов, начиная с диагностики профессиональных компетенций руководителей и заканчивая получением образовательных результатов в виде ликвидированных или существенно уменьшенных пробелов в профессиональных компетенциях.

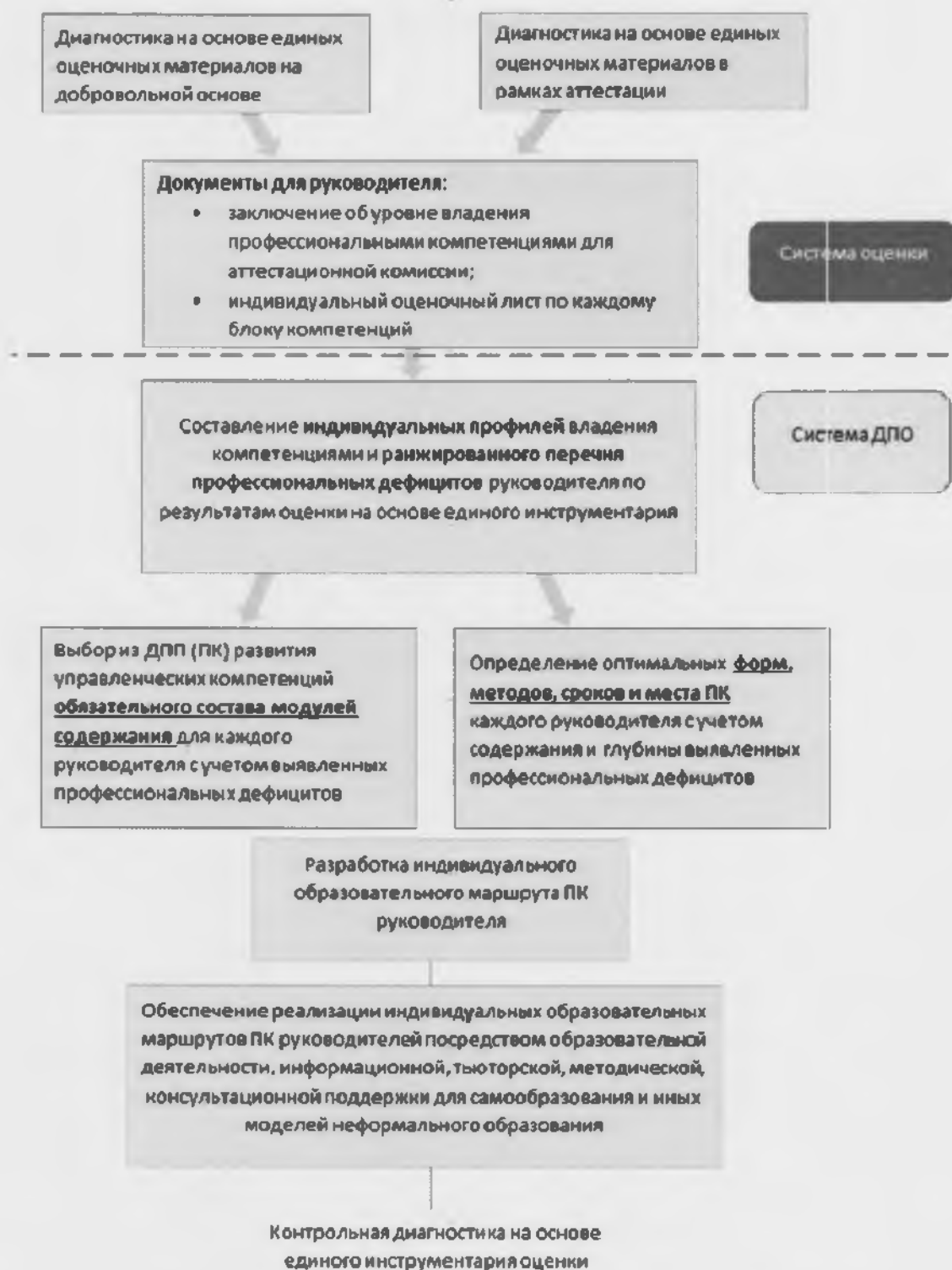


Рис. 2. Модель повышения квалификации «Совершенствование стандартизированных компетенций руководителя образовательной организации»

Главными условиями реализации данной модели являются:

- введение в действие профессионального стандарта руководителя образовательной организации;

- построение системы независимой оценки квалификации руководителей на соответствие требованиям профессионального стандарта, включая разработку единых подходов, инструментов и процедур уровневой оценки квалификации руководителя образовательной организации:–
- разработка и внедрение комплекса организационных механизмов, обеспечивающих связь между оценкой квалификации руководителя и повышением этой квалификации с учетом результатов диагностических процедур, включая учет результатов диагностических процедур при проведении аттестации и формировании кадрового резерва;
- формирование государственного задания на повышение квалификации руководителей образовательных организаций с учетом прогноза потребности в ликвидации наиболее глубоких профессиональных дефицитов;
- создание юридических и организационных условий для сетевого взаимодействия организаций, образующих инфраструктуру дополнительного профессионального образования, непосредственного взаимодействия этих организаций с органами управления образованием всех уровней, с муниципальными методическими службами;
- создание системы контроля со стороны учредителей за результатами оценки квалификации руководителей и последующего повышения их квалификации;
- стимулирование развития всех форм «горизонтального» повышения квалификации (практик взаимообучения образовательных организаций, кураторства, наставничества, сотрудничества с профессионально-общественными объединениями), а также создание насыщенной и доступной среды для саморазвития руководителей;
- формирование информационных ресурсов, обеспечивающих онлайн-поддержку профессионального развития руководителей образовательных организаций в условиях введения профессионального стандарта.

*Модель повышения квалификации руководителей «Формирование дополнительных компетенций для нестандартных управленческих задач».*

**Вторая профессиональная ситуация**, порождающая новые подходы к повышению квалификации руководителей образовательных организаций, обусловлена инновационными процессами, происходящими в настоящее время в российском образовании.

Важно помочь руководителям овладеть способами решения конкретных управленческих задач по достижению целевых ориентиров государственной политики, помочь в понимании не только того, что нужно делать, но и как действовать при решении каждой инновационной задачи. Задачи и планируемые результаты инновационных проектов и программ должны стать основой для разработки и реализации уникальных управленческих решений, учитывающих контекстные условия деятельности каждой школы, дошкольной организации. Решение нестандартных инновационных задач осложняется не только отсутствием у руководителей образовательных организаций тех или иных конкретных знаний, опыта разработки и принятия решений в подобных ситуациях, но и несформированностью компетенций, позволяющих самостоятельно выработать эффективные для такого класса задач решения. Кроме того, для инновационных задач характерно отсутствие эталонных действий и правил, которых достаточно для получения требуемого результата, а также ограниченность опыта, на который можно опереться в новой ситуации. Все это порождает запрос к системе дополнительного профессионального образования на разработку и реализацию дополнительных профессиональных программ, ориентированных на новые образовательные результаты для руководителей, принципиально новые подходы к отбору содержания, форм и методов реализации дополнительных профессиональных программ с учетом специфики инновационных управленческих задач.

Эта модель повышения квалификации может быть названа «Формирование дополнительных компетенций для нестандартных управленческих задач».

Принципы реализации данной модели:

- проектирование содержания дополнительных профессиональных программ как способов решения конкретных предметно-практических задач;
- создание развивающей образовательной среды, увязанной с целями дополнительных профессиональных программ;
- сочетание учебной и продуктивной деятельности;

- сочетание индивидуальной, групповой и коллективной работы;
- сочетание образовательной, экспертной, консалтинговой деятельности, тьюторского, информационного и учебно-методического сопровождения обучающихся со стороны организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования;
- сетевое взаимодействие организаций системы дополнительного профессионального образования, организаций высшего образования, органов управления образованием всех уровней, профессиональных общественных объединений, администраций образовательных организаций в обеспечении развития профессиональных компетенций управленческих кадров.

Структура и основное содержание деятельности по повышению квалификации управленческих кадров в рамках данной модели представлены на рис. 3.



Рис. 3. Модель повышения квалификации «Формирование дополнительных компетенций для нестандартных управленческих задач»



Существенной особенностью данной модели является то, что каждая дополнительная профессиональная программа направлена на формирование дополнительных компетенций руководителей образовательных организаций, необходимых для выполнения одной (или нескольких смежных) инновационной управленческой задачи. Овладение конкретными знаниями и умениями, необходимыми для решения этой задачи, будет являться планируемым результатом обучения и означать готовность руководителя к реализации государственной образовательной политики в части этой задачи.

Работа в зоне ближайшего развития означает необходимость присутствия более опытного профессионала, во взаимодействии с которым обучающиеся приобретают новые умения, которые впоследствии становятся их собственными и переводят слушателей на новую ступень профессионального развития. В специально организованном (в образовательных целях) пространстве порождения и освоения новых способов управленческой деятельности, подготовки инновационных решений должно происходить постоянное взаимодействие с более квалифицированными, опытными профессионалами, а также с коллегами. В этой роли в том числе могут выступать члены учебной группы, которые уже приобрели свой собственный первичный опыт решения данной проблемной ситуации и могут судить о возможных рисках, сложностях и позитивных аспектах. Групповое взаимодействие должно охватывать этапы генерации идей, дискуссии, экспертизы возможных решений, рефлексивного анализа.

Необходимым элементом процесса повышения квалификации в рамках данной модели является тьюторское, научно-методическое и специализированное экспертное сопровождение прежде всего в точках неопределенности, где создаются «развилки» возможных решений или выявляются риски реализации предлагаемых действий. Как правило, риски связаны с юридическими и финансовыми ограничениями, поэтому именно эти аспекты моделируемых решений нуждаются в консультационном экспертном сопровождении.

Особенность данной модели, ее результатов и самого образовательного процесса определяет специфику условий, необходимых для достижения планируемых результатов.

Меняется учебно-методическое обеспечение, поскольку ядром содержания дополнительных профессиональных программ становятся новые компетенции руководителей, связанные с сущностью и спецификой

инновационных управленческих задач. Разработка такого содержания требует наличия квалифицированных кадров, не только знающих теорию и практику управления в сфере образования, но и владеющих навыками работы с интернет-ресурсами, способных выявлять и аккумулировать успешный опыт решения аналогичных управленческих задач в разных сферах деятельности, имеющих методологическую подготовку, достаточную для обобщения опыта и его адаптации к задачам реализуемой дополнительной профессиональной программой.

Меняется подход к набору слушателей, к формированию контингента. В данном случае речь идет о повышении квалификации, организованном для определенной целевой аудитории, а именно: для группы руководителей, имеющих сходную актуальную цель - решение конкретной инновационной задачи, относящейся к приоритетным направлениям госполитики. Контингент слушателей в этом случае формируется по принципу подбора тех, кто в данный период решает сходные практические задачи, заинтересован в повышении своей квалификации по данной тематике, готов осваивать новые компетенции в режиме, сходном с обучением «на рабочем месте».

Меняется также представление об образовательном пространстве, которое необходимо для реализации дополнительной профессиональной программы в рамках данной модели. Оно, безусловно, должно расширяться, в том числе за счет привлечения организаций, составляющих обновленную инфраструктуру дополнительного профессионального образования — центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, стажировочных и инновационных площадок, ресурсов профессиональных сообществ, цифровых образовательных ресурсов.

Использование вышеописанных моделей в качестве базовых при реализации дополнительного профессионального образования руководителей образовательных организаций в современных условиях позволит гибко реагировать на новые запросы со стороны данной целевой аудитории. Вместе с тем сохраняется возможность вариативного использования этих моделей в системе дополнительного образования, их детализации с учетом формирования новой инфраструктуры дополнительного профессионального образования работников образования, с использованием потенциала региональных институтов повышения квалификации, организаций профессионального и высшего педагогического образования, ресурсов создаваемых центров непрерывного развития профессионального мастерства.

#### 4.3. Модель повышения квалификации педагогических работников в возрасте до 35 лет и/или стаж работы которых не превышает 3 лет.

Анализ причин оттока молодых специалистов из сферы образования показывает, что преобладающей из них не всегда является неудовлетворенность заработной платой. На первом месте находятся проблемы, связанные с особенностями взаимодействия, стилем общения с коллегами, большим объемом времени, который затрачивается на ведение документации и другую бумажную работу и т.п.

Начальный период вхождения в профессиональную деятельность и образовательную среду характеризуется повышенной напряженностью, поэтому внедрение механизмов профессиональной поддержки и помощи молодым специалистам на первых этапах их самостоятельной профессиональной деятельности является актуальной задачей профессионального педагогического сообщества. Это относится не только к молодым специалистам, но и к сменившим профессию на педагогическую и имеющим небольшой стаж работы (в основном не более 3 лет).

Важным ресурсом в оказании поддержки начинающим педагогам выступает их включение в профессиональную среду, развитие профессиональных связей, внешняя супервизия с целью выработки адекватного самовосприятия и самооценки в профессиональной деятельности. Результатом подобной поддержки выступает осознание собственных сильных и слабых сторон профессиональной деятельности, развитие умения эффективно использовать личностные и профессиональные ресурсы, определение собственного стиля педагогической деятельности.

В работе с молодыми специалистами наиболее важен «ближний круг» - система сопровождения и поддержки в образовательной организации, обеспечивающая стимулирование личностно-профессионального роста и творческой активности начинающих педагогов. В каждой образовательной организации должна быть разработана программа («дорожная карта») по поддержке и методическому сопровождению данной категории педагогических работников, предполагающая решение следующих задач:

разработка и внедрение в практику вариативной модели сопровождения профессиональной интеграции молодых педагогов на основе оценки их уровня владения профессиональными компетенциями;

закрепление за молодыми педагогами наставников из числа наиболее квалифицированных и опытных учителей;

создание условий для продуктивной интеграции молодых педагогов в профессиональную деятельность и жизнедеятельность педагогического коллектива;

привлечение молодых педагогов к участию в муниципальных и региональных мероприятиях, профессиональных сообществах и объединениях.

Эффективной формой работы с начинающими педагогами выступает **наставничество**. Наставники выбираются из числа педагогических работников образовательной организации с опытом работы в школе не менее пяти лет и наличием высшей квалификационной категории (преимущественно).

На региональном уровне системы научно-методического сопровождения педагогических работников начинающие педагогические работники выделяются в отдельную группу с учетом специфики их профессиональных дефицитов, личностных запросов и потребностей (рис. 4).

В качестве основных форм работы с данной категорией педагогов наиболее продуктивными являются:

«Школа начинающего педагога», в рамках которой проводятся инструктивно-методические совещания, индивидуальные беседы, посещение и анализ уроков более опытных педагогов, консультации индивидуальные и групповые, анкетирование и обсуждение результатов анкетирования, оказание теоретической и практической помощи педагогам по вопросам саморазвития и организации образовательного процесса (работа с документацией, образовательными программами; современные подходы к проектированию и проведению занятий; культура анализа и самоанализа занятия, досугового мероприятия; диагностика обученности, реальных способностей обучающихся); рефлексия педагогической деятельности и др.

«Слёт молодых педагогов», в рамках которого предусматриваются дискуссионные площадки, проектировочные мастерские, диалоги об актуальных вопросах развития образования с представителями органов исполнительной власти в сфере образования, мастер-классы от участников конкурсов профессионального мастерства, работа с наставниками – победителями конкурсного отбора среди педагогических работников в номинациях "учитель-наставник", "учитель-методист".

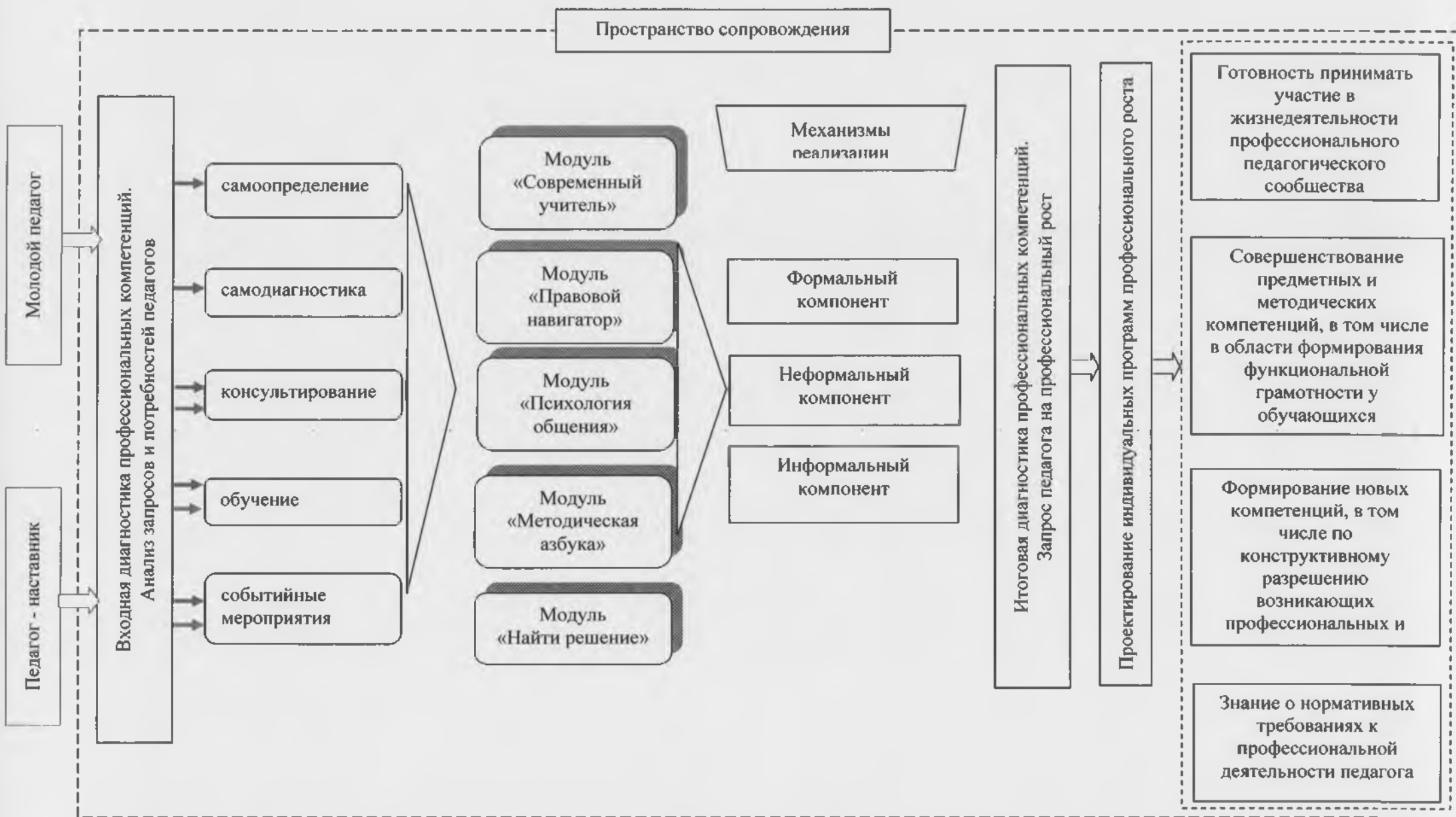


Рис. 4. Модель комплексного сопровождения молодых педагогов

Эффективны такие формы работы, как тренинги, мастер-классы, педагогические мастерские. Предусматривается вовлечение начинающих педагогов в сетевое взаимодействие, в педагогическое сотрудничество в рамках открытых образовательных ресурсов. Сетевое обучение, основанное на идеях «горизонтальной» учебной деятельности и взаимного обучения (т. е. учения и обучения по модели «равный равному»), способствует повышению мотивации молодых педагогов к активному совершенствованию своего профессионального мастерства.

## **5. Цифровая образовательная среда дополнительного профессионального образования**

Потребность развития цифровой образовательной среды дополнительного профессионального образования определяется следующими факторами:

- необходимостью формирования единого цифрового образовательного пространства для обеспечения непрерывного дополнительного профессионального образования;
- необходимостью создания условий, способствующих развитию существующих образовательных моделей на основе онлайн-обучения;
- необходимостью преодоления разрозненности используемых цифровых сервисов (развитие региональных платформ электронного/ дистанционного обучения).

Центральным принципом цифровой дидактики выступает принцип персонификации, который предполагает свободу выбора педагога в постановке целей своего профессионального развития, проектировании индивидуального образовательного маршрута, определении темпа и уровня освоения тех или иных элементов образовательной программы, предпочитаемых технологий, форм и методов повышения квалификации с учетом его образовательных потребностей. Реализовать на практике персонифицированный процесс непрерывного образования стало возможным только с появлением цифровых технологий.

**Цель развития цифровой образовательной среды дополнительного профессионального образования:**

обеспечение качественного и доступного повышения квалификации педагогических работников на основе построения индивидуальных образовательных маршрутов с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

***Основные направления развития*** цифровой образовательной среды дополнительного профессионального образования на **федеральном уровне**.

В 2019 году создан и апробирован единый федеральный портал дополнительного профессионального образования <https://dppo.edu.ru/>. Единый федеральный портал дополнительного профессионального образования имеет модульную структуру, объединяющую следующие модули: *Федеральный реестр программ дополнительного профессионального образования; Обучение региональных операторов; Обучение федеральных экспертов; Конструктор программ; Экспертиза программ; Банк данных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий; Обучение; Информационный.*

Портал представляет собой цифровую платформу, объединяющую набор сервисов, обеспечивающих навигацию и поддержку педагогических работников и организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования в субъектах Российской Федерации.

Цифровая образовательная среда дополнительного профессионального образования на основе единого федерального портала дополнительного профессионального образования должна стать для педагогических работников и организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования в субъектах Российской Федерации, единым пространством коммуникации, действенным инструментом управления качеством реализации дополнительных профессиональных программ.

Цифровая образовательная среда дополнительного профессионального образования позволит объединить образовательные возможности участников системы, унифицировать подходы к разработке и профессионально-общественной экспертизе дополнительных профессиональных программ, проводить профессионально-общественную экспертизу программ и размещать их в Федеральном реестре программ, координировать деятельность организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования.

***Основные направления развития*** цифровой образовательной среды дополнительного профессионального образования на **региональном уровне**.

В образовательных организациях, реализующих программы дополнительного профессионального образования будет реализован комплекс мер нормативного, организационного и содержательного

характера, направленный на персонификацию обучения путем построения индивидуальных образовательных маршрутов.

С использованием цифровых педагогических технологий будет получена возможность обеспечить практически бесконечное множество направлений персонализированного обучения, в том числе по содержанию, по темпу освоения учебного материала, по уровню сложности, по способу подачи учебного материала, по форме организации учебной деятельности, по составу учебной группы, по степени внешней помощи, по степени открытости и прозрачности для других участников образовательного процесса и т.д. Важно, что все эти направления персонализированного обучения могут быть реализованы одновременно, что позволяет настроить образовательный процесс на каждого конкретного слушателя (принцип адаптивности), обеспечить высокий уровень учебной мотивации.

#### **6. Региональный сегмент системы научно-методического сопровождения педагогических работников**

Формирование регионального сегмента системы научно-методического сопровождения педагогических работников направлено на преодоление разрыва между потребностями работодателей, рынка труда и содержанием дополнительных профессиональных программ, разработку разнообразных по содержанию и формам реализации программ в соответствии с региональными особенностями, потребностями и запросами, в том числе индивидуальными, педагогических работников.

В качестве приоритетов регионального сегмента системы научно-методического сопровождения по обеспечению качества образования определены:

- ориентация на профессиональные потребности педагога и руководителя,
- ориентация на требования федеральных государственных образовательных стандартов и профессиональные стандарты,
- ориентация на конечный продукт деятельности педагога - достижения обучающегося,
- оценка степени соответствия профессиональной деятельности результатам образовательных достижений обучающихся,
- ориентация на результативный профессиональный опыт педагогов и организаторов методической работы.



Региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров строится на принципах:

- соответствия деятельности системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров приоритетным задачам в сфере развития образования;

- активного сетевого взаимодействия между субъектами научно-методической деятельности, обеспечивающего синергетический эффект от объединения и использования ресурсов партнеров для разработки, апробации и внедрения инновационных механизмов развития ДППО;

- совместного планирования и принятия решений, то есть постановки задач и их выполнения на основе составления единого плана работ, согласованного и эффективного использования имеющихся кадровых, инфраструктурных и финансовых ресурсов;

- взаимной ответственности и доверия, то есть все решения между методическими службами принимаются на основе равноправия и взаимности выгод и обязательств;

- координации и интеграции деятельности методических служб разного уровня.

**Основными задачами** научно-методического сопровождения педагогических работников на региональном уровне выступают:

- оказание реальной, действенной методической помощи педагогу на основе результатов мониторингов, проводимых в курсовой и межкурсовой периоды и характеризующих профессиональные потребности и дефициты педагогических работников;

- формирование профессиональных траекторий профессионального развития педагогов и управленческих кадров на основе диагностики профессиональных дефицитов;

- создание в образовательной среде точек роста для профессионального и карьерного роста педагогов, в том числе через аттестацию педагогов и руководителей образовательных учреждений;

- организация повышения квалификации руководителей муниципальных и школьных методических служб, школьных команд, тьюторов по актуальным стратегиям развития образования;

- развитие профессиональной и личностной мотивации учителя через организацию работы с молодыми педагогами, вовлечение педагогов в профессиональные конкурсы и программы, экспертную деятельность;

включение образовательных организаций в инновационную деятельность, проведение профессионально-общественной экспертизы инновационных проектов образовательных организаций;

организация стажировок на базе муниципальных методических ресурсных центров, базовых образовательных учреждений, областных инновационных площадок;

открытие постоянно-действующих консультационных линий для учителей в подразделениях института;

развитие информационного пространства взаимодействия педагогов (платформа ТамбовВики);

обобщение передовых педагогических практик и их трансляция в массовую педагогическую практику;

обеспечение педагогов и управленческих кадров методическими рекомендациями, материалами (в том числе цифровыми);

информирование педагогической общественности об основных тенденциях развития образования;

привлечение образовательные организации лучших выпускников образовательных организаций высшего (педагогического) образования;

реализация комплекса мер по профилактике профессионального выгорания педагогических работников.

Система методического (научно-методического) сопровождения педагогических работников имеет свою иерархию, хотя и достаточно самостоятельна на каждом уровне, что обусловлено особенностями сложившихся условий, степенью ответственности и объемом полномочий, определенных федеральным и региональным законодательством, иными нормативными и методическими документами.

Общую координацию работы системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров на федеральном уровне осуществляет Федеральное государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Академия реализации государственной образовательной политики и профессионального развития работников образования».

Региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров – это совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой, но при этом относительно самостоятельных, субъектов научно-методической

деятельности разных уровней, обеспечивающих сопровождение педагогических работников и управленческих кадров (рис 5).

Преимственность научно-методического сопровождения, реализуемого на разных уровнях, обеспечивается единой идеологической установкой, постановкой стратегических целей и задач по развитию кадрового потенциала системы образования области, осуществляемой управлением образования и науки области.

Структурными элементами региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров выступают:

- региональные организации, реализующие образовательные программы дополнительного профессионального образования,
- структуры в составе муниципальных органов управления образованием и/или образовательных организаций, уполномоченные осуществлять методическое (научно-методическое) сопровождение педагогических работников и управленческих кадров, а также лица, ответственные за организацию методической (научно-методической) работы в образовательных организациях;
- региональные учебно-методические объединения, методические советы и иные общественно-профессиональные объединения, ассоциации, комиссии, советы.

Общую координацию работы по научно-методическому сопровождению педагогических работников и управленческих кадров на уровне региона осуществляет Тамбовское областное государственное образовательное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт повышения квалификации работников образования» (далее – ТОИПКРО).

Функции регионального оператора системы возлагаются на создаваемый в рамках национального проекта «Образование» **Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников** (далее - Центр). В своей деятельности Центр ориентирован на результаты диагностики профессиональных компетенций педагогических работников и анализ запросов педагогических работников на овладение новыми профессиональными компетенциями.



Рис.5. Структура регионального сегмента системы научно-методического сопровождения педагогических работников

Центр призван обеспечить:  
взаимодействие с федеральным координатором системы – Академией  
Минпросвещения России;

выстраивание единой системы профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, сопровождение индивидуальных траекторий их развития;

внедрение в процесс профессионального развития педагогических работников программ формирования компетенций с учетом задачи по улучшению результатов участия российских школьников в международных исследованиях качества образования;

разработку различных форм адресной поддержки и сопровождения учителей в возрасте до 35 лет и в первые три года работы;

внедрение различных форматов электронного и дистанционного образования;

создание условий для овладения навыками использования современных технологий обучения и воспитания, цифровых технологий.

Комплексное сопровождение деятельности Центра осуществляется через федерального координатора, в том числе посредством доступа к Порталу дополнительного профессионального образования.

**Муниципальные и школьные методические службы** создают условия для профессионального развития педагогических работников, а именно:

- организуют обобщение и распространение лучших педагогических и инновационных практик;

- обеспечивают стимулирование и методическое сопровождение инновационной деятельности педагогических работников;

- оказывают адресную методическую поддержку/консультирование/сопровождение педагогических работников;

- информируют педагогических работников об инновационных формах обучения;

- стимулируют участие педагогических работников в деятельности профессиональных ассоциаций и объединений;

- обеспечивают проведение стажировок педагогических работников.

**Общественно-профессиональные объединения, Областное учебно-методическое объединение:**

- осуществляют методическую поддержку педагогических работников на местах;

- создают среду для мотивации педагогических работников к непрерывному самосовершенствованию;
- участвуют в экспертизе дополнительных профессиональных программ, инновационного содержания, лучших практик, их внедрении и распространении;
- участвуют в разработке программ дополнительного профессионального образования и вносят предложения по обновлению содержания, улучшению организации курсовой подготовки;
- участвуют в проведении мероприятий в рамках сопровождения непрерывного профессионального развития работников образования.

## **7. Управленческие механизмы разработки и внедрения системы научно-методического сопровождения педагогических работников**

Основной функцией обратной связи как инструмента управления при разработке и внедрении системы научно-методического сопровождения педагогических работников является обеспечение эффективного информационного обмена между субъектами системы, а также получение управлением образования и науки области (как центром управления) и ТОИПКРО (как координирующим центром) актуальной информации о последствиях принятых управленческих решений с целью внесения необходимых корректирующих воздействий.

Обратную связь при реализации Концепции используют также для того, чтобы добиться максимальной эффективности взаимодействия и результативности работы всех субъектов научно-методического сопровождения педагогических работников: скоординировать их усилия, выявить причины сбоев в работе.

Основными управленческими механизмами (формализованными процедурами принятия управленческих решений) при разработке и внедрении системы научно-методического сопровождения педагогических работников выступают:

- механизмы планирования, обеспечивающие разработку «дорожной карты» по реализации Концепции;
- механизмы стимулирования, предполагающие эффективное мотивирование субъектов научно-методического сопровождения на активную деятельность;

- механизмы оценки и контроля на основе регулярного мониторинга качества дополнительного профессионального образования с целью внесения необходимых корректировок.

Система мониторинга качества системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров выстраивается на основе показателей, характеризующих эффективность реализации поставленных задач.

№	Показатель, единица измерения	годы				
		2020 (базовый)	2021	2022	2023	2024
1	<b>Задача:</b> Обеспечить структурную и содержательную модернизацию региональной системы дополнительного профессионального (педагогического) образования, отвечающей потребностям развития отрасли как сегмента единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников.					
1.1.	Количество лучших региональных педагогических практик, направленных для включения в федеральный банк педагогических практик, ед.	0	3	4	4	5
1.2.	Доля педагогических работников, принявших участие в диагностике уровня функциональной грамотности, в общем количестве педагогических работников / в том числе справившихся с диагностикой на 70% и более, %	0	5/3	15/10	20/15	30/15
1.3.	Доля педагогических работников, освоивших программы дополнительного профессионального образования, вошедшие в федеральный реестр и подобранные с учетом диагностики профессиональных дефицитов, %	6	10	15	20	30
1.4.	Количество педагогических и управленческих кадров, прошедших профессиональную переподготовку по образовательным программам педагогической направленности, от общего количества педагогических и управленческих кадров, которым требуется соответствующая переподготовка, %	15	30	50	70	90
1.5.	Доля педагогических работников общеобразовательных организаций Тамбовской области, прошедших повышение квалификации в Центре непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (далее – Центр) от общей численности педагогических работников общеобразовательных	0	5	10	10	10

	организаций области, %					
1.6.	Количество проведенных в Центре мероприятий регионального уровня в рамках функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, ед.	0	2	4	4	4
1.7.	Доля педагогических работников Тамбовской области, для которых в Центре были разработаны индивидуальные образовательные маршруты от общей численности педагогических работников области, %	0	5	10	10	10
1.8.	Доля педагогических работников в возрасте до 35 лет, участвующих в различных формах поддержки и сопровождения в первые три года работы, %	15	20	30	50	70
2	<b>Задача: Обеспечить внедрение действенных механизмов сопровождения и поддержки профессиональной развития педагогических и управленческих кадров в условиях национальной системы профессионального роста и непрерывного повышения профессионального мастерства</b>					
2.1.	Доля учителей школ с низкими результатами обучения и и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, прошедших обучение, в общей численности учителей школ данной категории (нарастающим итогом), %	32	40	45	60	80
2.2.	Доля учителей общеобразовательных дисциплин, прошедших повышение квалификации по вопросам методики преподавания общеобразовательных дисциплин с учетом профессиональной направленности программ среднего профессионального образования (нарастающим итогом), %	0	0	10	20	30
2.3.	Количество образовательных организаций, принявших участие в программах повышения квалификации управленческих команд (руководителей и заместителей руководителей), ед.	15	15	20	20	40
2.4.	Доля школ, реализующих целевую модель наставничества педагогических работников, от общего количества школ Тамбовской области, %	5	10	20	20	20
2.5.	Доля школ, управленческие команды которых вовлечены в систему менторства от общего количества школ Тамбовской области, %	7	10	20	20	20
2.6.	Доля слушателей, для которых проведено входное и итоговое тестирование, в общей численности слушателей, прошедших обучение по дополнительным	28	40	50	70	100



	профессиональным программам, %					
3	<b>Задача: Обеспечить реализацию современных подходов к проектированию содержания дополнительных образовательных программ, применение инновационных образовательных технологий и методик</b>					
3.1.	Доля программ, актуализированных по итогам мониторинга потребностей школ в профессиональном развитии педагогических работников, в общем количестве программ дополнительного профессионального образования, %	87	90	95	100	100
3.2.	Количество сетевых программ ДПО, по которым прошли обучение педагогические и руководящие работники, ед.	0	3	5	5	5
3.3.	Количество программ ДПО, включенных в федеральный реестр программ ДПО, ед.	0	2	3	3	3
3.4.	Количество программ ДПО, прошедших профессионально-общественную экспертизу, ед.	0	3	5	5	5

На этапе подготовки мониторингового исследования:

- определяются цели и задачи проведения мониторинга, круг пользователей;
- разрабатывается программа мониторинга и плана проведения,
- формируется совокупность показателей;
- выбираются методы сбора данных, обеспечивающих сочетание количественных и качественных уровней анализа информации;
- разрабатывается инструментарий для сбора данных (тесты, анкеты и т.д.);

На этапе сбора информации:

- проводится тестирование, анкетирование, собеседования;
- работа с документами;

Организуется наблюдение за сбором информации для обеспечения ее достоверности, а также обеспечивается соблюдение конфиденциальности информации.

На этапе обработки информации, ее анализа, интерпретации:

- проводится обработка данных мониторинга;
- оценивается надежность и валидность данных,
- проводится анализ данных и интерпретация результатов анализа;
- готовится заключительный отчет по использованию результатов мониторинга в соответствии с целями его проведения.

Методы сбора информации определяются для каждого мониторингового исследования и фиксируются в программе мониторинга.

## 8. Ожидаемые результаты реализации Концепции

Реализация Концепции обеспечит к 2024 году следующие результаты.

Разработаны и (или) обновлены нормативные правовые акты, регламентирующие реализацию дополнительного профессионального образования в Тамбовской области на основе единых подходов к организации федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров.

Разработаны и внедрены механизмы развития дополнительного профессионального образования: персонифицированный подход в повышении квалификации педагогических работников и управленческих кадров; функционирование цифровой образовательной среды дополнительного профессионального образования.

Разработаны организационно-правовые основы реализации персонифицированного подхода: используются единые оценочные материалы, позволяющие валидно определять профессиональные дефициты педагогических работников; федеральная система профессиональной онлайн-диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников; создана система наставничества и тьюторского сопровождения профессионального развития педагогических работников; реализуются мероприятия, направленные на разработку и обновление дополнительных профессиональных программ для педагогических работников и управленческих кадров, в том числе на едином федеральном портале дополнительного профессионального педагогического образования <https://dppo.edu.ru>.

Разработаны и реализуются механизмы и инструменты поддержки научно-исследовательской деятельности организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы в регионе.

Внесены изменения и применяются на практике нормативные правовые акты, организационные и финансовые механизмы взаимосвязи между системой дополнительного профессионального образования, аттестацией и независимой оценкой квалификации педагогических работников.

Осуществляется регулярное повышение квалификации педагогического состава и руководителей организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы в регионе; разработаны и реализуются региональные меры социальной защиты и поддержки педагогических кадров и других работников системы дополнительного профессионального образования; реализуется на практике система

аттестации педагогических, научно-педагогических работников, руководителей организаций системы дополнительного профессионального образования.

Разработаны и внедрены в практику механизмы оценки практической значимости и экономической эффективности сетевого партнерства: получила развитие сетевая кооперация организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы, методических и научных центров для реализации распределенных модульных схем обновления знаний, совершенствования/формирования умений и навыков педагогических работников и управленческих кадров; активное развитие практики повышения квалификации педагогических работников в рамках деятельности профессиональных сообществ, в том числе сетевых.

Осуществляется активное участие организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы в регионе на единой федеральной платформе дополнительного профессионального образования (<https://dppo.edu.ru/>), которая обеспечивает информационную поддержку образовательной деятельности в системе дополнительного профессионального образования, мониторинг и управление системой; разработана региональная цифровая платформа для реализации дополнительных профессиональных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий; разработаны нормативы и требования по обмену данными и применяются на практике при взаимодействии цифровой платформы с другими субъектами и с единой федеральной платформой дополнительного профессионального образования <https://dppo.edu.ru>; разработаны и внедрены в практику инновационные технологии, в том числе с использованием цифровых технологий, виртуальные лаборатории с обучающими приложениями для обучения по дополнительным профессиональным программам с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Осуществляется обмен опытом в области инновационных технологий организации и реализации дополнительного профессионального образования, разрабатываются и реализуются совместные проекты; преподавательский состав организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы в регионе, принимает участие в международных ассоциациях и альянсах.

## **9. Используемые источники и литература**

1. Воронин А.С. Словарь терминов по общей и социальной педагогике. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006.-135 с.
2. Концепция развития дополнительного профессионального (педагогического) образования (проект), Москва, 2020.

3. Материалы коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 23 октября 2020.

4. Методические рекомендации ФГАОУ ДПО «Центр реализации государственной образовательной политики и информационных технологий» «Базовые модели подготовки и повышения квалификации управленческих кадров системы общего образования», Москва, 2019.

5. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 07 мая 2014 года № АК-1261/06.

6. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 27 декабря 2017 года № 08-2739 «О модернизации системы дополнительного педагогического образования в Российской Федерации».

7. Приказ Министерства труда Российской Федерации №544н от 18 октября 2013 года «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».

8. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 года № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

9. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 августа 2017 года № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

10. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 6 августа 2020 года № Р-76 «Об утверждении Концепции создания федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников».

11. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 04.02.2021 № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров».

12. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р (в ред. Распоряжения Правительства Российской Федерации от 7 октября 2020 года № 2580-р) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста».

13. Роберт И.В. Развитие понятийного аппарата педагогики: цифровые информационные технологии образования // Педагогическая информатика, №1, 2019 – 116 с.

Приложение 2  
 УТВЕРЖДЕН  
 приказом управления  
 образования и науки области  
 от 25.03.2021 № 703

План мероприятий («дорожная карта»)  
 по реализации Концепции развития системы научно-методического сопровождения  
 педагогических работников и управленческих кадров сферы образования  
 Тамбовской области на период до 2024 года

№	Мероприятие	Ответственные	Сроки	Результат
1	<b>Задача: Обеспечить структурную и содержательную модернизацию региональной системы дополнительного профессионального (педагогического) образования, отвечающей потребностям развития отрасли как сегмента единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников.</b>			
1.1.	Проведение профессионально-общественного обсуждения Концепции, структуры, состава и положения о системе научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров сферы образования Тамбовской области	Шешерина Г.А.	До 25.03.2021	Анализ результатов профессионально-общественного обсуждения
1.2.	Утверждение Концепции, структуры, состава и положения о системе научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров сферы образования Тамбовской области	Шешерина Г.А. Полунина Н.Л. Афоница Е.В.	До 01.04.2021	Приказ управления образования и науки области
1.3.	Разработка типовых договоров между субъектами научно-методического сопровождения педагогических кадров	Шешерина Г.А. Полунина Н.Л. Афоница Е.В.	До 15.04.2021	Типовые договоры
1.4.	Заключение договоров между субъектами научно-методического сопровождения	Субъекты системы научно-	До 01.05.2021	Заключенные договоры

	педагогических кадров	методического сопровождения педагогических кадров		
1.4.	Разработка и утверждение единого плана («дорожной карты») по научно-методическому сопровождению педагогических кадров	Субъекты системы научно-методического сопровождения педагогических кадров	До 15.05.2021	Единый план («дорожная карта») по научно-методическому сопровождению педагогических кадров
1.5.	Разработка и утверждение приказом управления образования и науки области регламента передачи данных, необходимых для выявления профессиональных дефицитов педагогических работников	Шешерина Г.А. Мексичев О.А. Ермакова О.А.	До 20.05.2021	Приказ управления образования и науки области об утверждении регламента передачи данных
1.6.	Разработка методических рекомендаций для муниципальных и школьных методических служб по вопросам организации и содержания их деятельности в условиях обновления системы научно-методического сопровождения педагогических кадров	Кирсанов И.Н.	До 01.06.2021	Методические рекомендации
1.7.	Разработка программ ДПО и направление их для включения в федеральный реестр программ ДПО	Субъекты системы научно-методического сопровождения педагогических кадров	В течение всего периода	Программы ДПО, включенные в федеральный реестр программ ДПО на платформе <a href="https://dppo.edu.ru">https://dppo.edu.ru</a>
1.8.	Оформление лучших региональных педагогических практик и направление их для включения в федеральный банк педагогических практик	Субъекты системы научно-методического сопровождения педагогических кадров	В течение всего периода	Региональные педагогические практики, размещенные в федеральном банке педагогических практик платформе <a href="https://dppo.edu.ru">https://dppo.edu.ru</a>
1.9.	Организация участия педагогических работников в онлайн-диагностике профессиональных дефицитов на федеральной	Субъекты системы научно-методического	По мере создания федеральной платформы онлайн-	Анализ результатов диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников

	платформе <a href="https://dppo.edu.ru">https://dppo.edu.ru</a>	сопровождения педагогических кадров	диагностики профессиональных дефицитов	
1.10.	Обновление форматов работы профессиональных сетевых сообществ	Солопова Н.К. Мирзаева Т.В. зав. кафедрами	До 01.06.2021	
1.11.	Подготовка приказа управления образования и науки области об утверждении критериальной базы оценки эффективности системы научно-методического сопровождения педагогических работников (на всех уровнях)	Полунина Н.Л. Шешерина Г.А. Ермакова О.А.	До 01.06.2021	Приказ управления образования и науки области
1.12	Обеспечить открытие Центра непрерывного повышения профессионального мастерства (далее – Центр)	Шешерина Г.А. Мирзаева Т.В. Руководитель Центра	До 01.09.2021	Отчет
1.13	Разработка оценочных материалов для проведения входного и итогового тестирования педагогических и руководящих работников при реализации программ ДПО	Мирзаева Т.В. Руководитель Центра	В течение 2021-2022 годов	Банк оценочных материалов
1.15	Подготовка презентационного ролика и информационных буклетов о Центре, направление их в другие субъекты РФ	Руководитель Центра	Октябрь 2021	Презентационные материалы
1.16.	Издание приказа управления образования и науки области об утверждении перечня стажировочных площадок на базе образовательных организаций области	Мирзаева Т.В.	Ноябрь 2021, 2022, 2023, 2024	Приказы управления образования и науки области
1.17	Проведение проектных сессий с руководителями стажировочных площадок	Мирзаева Т.В.	Декабрь 2021, 2022, 2023, 2024	Программы сессий
1.18	Проведение цикла семинаров с руководителями и специалистами муниципальных и школьных методических служб	Мирзаева Т.В. Кирсанов И.Н.	По отдельному плану	Программы семинаров
1.19	Проведение заседаний секций областного учебно-методического объединения педагогических работников	Мирзаева Т.В. Кирсанов И.Н. зав. кафедрами	По отдельному плану	Программы секций рекомендации
1.20	Проведение выездных методических сессий (методические дни) в муниципальных	Мирзаева Т.В. Солопова Н.К.	По отдельному графику	Программы сессий Аналитические справки

	образованиях области	Кирсанов И.Н.		
1.21.	Проведение мониторинга эффективности системы научно-методического сопровождения педагогических работников (на всех уровнях)	Полунина Н.А. Шешерина Г.А.	Ноябрь 2021, 2022, 2023, 2024	Программа мониторинга Аналитические справки
1.22.	Заключение договоров на обучение педагогических работников из других субъектов РФ на базе Центра	Руководитель Центра	До 01.01.2022	Договоры на обучение
2	<b>Задача: Обеспечить внедрение действенных механизмов сопровождения и поддержки профессионального развития педагогических и управленческих кадров в условиях национальной системы профессионального роста и непрерывного повышения профессионального мастерства</b>			
2.1.	Разработка программы научно-методического сопровождения педагогических команд и управленческих команд школ с низкими результатами обучения	Мирзаева Т.В. Кирсанов И.Н.	До 01.04.2021	Программа
2.2.	Разработка приказа ТОИПКРО об утверждении регламента проведения оценочных процедур по выявлению профессиональных дефицитов педагогических и руководящих работников, учета и использования результатов в целях повышения профессионального уровня	Шешерина Г.А. Мексичев О.А.	До 01.04.2021	
2.3.	Наполнение регионального банка информационных образовательных ресурсов	Солопова Н.К. Заведующие кафедрами ТОИПКРО Руководитель Центра	В течение всего периода	Региональный банк информационных образовательных ресурсов
2.4.	Издание приказа управления образования и науки области об утверждении положения о накопительной системе по индивидуальным образовательным маршрутам профессионального развития педагогических работников	Шешерина Г.А. Солопова Н.К. Мирзаева Т.В. Кирсанов И.Н.	До 01.05.2021	Приказ УОиН, положение о накопительной системе по индивидуальным образовательным маршрутам профессионального развития педагогических работников
2.5.	Разработка положения о тьюторском сопровождении индивидуальных образовательных маршрутов педагогических и руководящих работников	Примакова Е.А. Руководитель Центра	До 01.05.2021	Решение Ученого совета ТОИПКРО Приказ ТОИПКРО, положения о тьюторском сопровождении индивидуальных образовательных



				маршрутов педагогических и руководящих работников
2.6.	Разработка инструментария для определения актуальных требований работодателей к профессиональному уровню педагогических работников, к содержанию программ ДПО	Мирзаева Т.В. Кирсанов И.Н.	До 01.05.2021	Анкеты, опросные листы
2.7.	Проведение анкетирования работодателей, подготовка предложений для актуализации программ ДПО	Мирзаева Т.В. Кирсанов И.Н. Заведующие кафедрами ТОИПКРО	До 01.06.2021	Аналитическая записка
2.8.	Проведение образовательных и методических мероприятий для педагогов-наставников	Мирзаева Т.В. Солопова Н.К. Кирсанов И.Н. Заведующие кафедрами	По отдельному плану	Программы мероприятий, информация в СМИ, на сайте ТОИПКРО, страницах сетевых сообществ
2.9.	Разработка методических рекомендаций по сохранению профессионального долголетия; включение тренингов по сохранению овладению навыками саморегуляции в программы ДПО	Кожевникова И.В.	До 01.10.2021	Методические рекомендации Программы тренингов
3	<b>Задача:</b> Обеспечить реализацию современных подходов к проектированию содержания дополнительных образовательных программ, применение инновационных образовательных технологий и методик.			
3.1.	Проведение диагностики профессиональных компетенций педагогических и руководящих работников	Солопова Н.К. Зав курсами Руководитель Центра	В течение всего периода	Анализ результатов диагностических процедур
3.2.	Разработка требований к структуре и содержанию разноуровневых модульных программ ДПО, учитывающих результаты диагностики профессиональных компетенций педагогических и руководящих работников	Солопова Н.К. Мирзаева Т.В. Зав. кафедрами	До 01.05.2021	Решение Ученого совета ТОИПКРО Приказ ТОИПКРО
3.3.	Подготовка приказа управления образования и науки области о формах и технологиях стажировок, о сетевом	Солопова Н.К. Руководитель Центра	До 01.05.2021	Приказ управления образования и науки области

	взаимодействии организаций системы ДПО, ВУЗов, органов управления образованием, профессиональных общественных объединений,			
3.4.	Подготовка приказа управления образования и науки области об утверждении регламента участия работодателей в обновлении содержания программ ДПО	Мирзаева Т.В. Зав. кафедрами	До 01.05.2021	Приказ управления образования и науки области