

РАССМОТРЕНО

экспертным советом департамента
образования администрации
Старооскольского городского округа
протокол
от «15» января 2026 г. № 1

РАССМОТРЕНО

на заседании
научно-методического Совета
муниципального бюджетного
учреждения дополнительного
профессионального образования
«Старооскольский центр развития
образования»
протокол
от «16» января 2026 г. №1

СОГЛАСОВАНО

начальник департамента
образования администрации
Старооскольского городского округа
А.Н. Жданова
от «16» января 2026 г.

УТВЕРЖДЕНО

Приказом МБУ ДПО «СЦРО»
от «16» января 2026 г. № 16-од



**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ «СТАРООСКОЛЬСКИЙ
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
НА 2026–2028 ГГ.**

Содержание

Раздел 1. Информационная карта программы развития Центра	3
1.1. Паспорт программы развития Центра	3
1.2. Информационная справка.....	6
1.2.1. Историческая справка.....	6
1.2.2. Центр на современном этапе	7
Раздел 2. Аналитико-прогностическое обоснование программы развития.....	13
2.1. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды	13
2.2. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внутренней среды	16
2.3. SWOT-анализ развития Центра.....	18
Раздел 3. Концепция желаемого будущего Центра как системы.....	25
Раздел 4. Стратегический план реализации мероприятий Программы.....	29
4.1. Дорожная карта реализации Программы	32
Раздел 5. Механизмы реализации программы развития.....	34
Раздел 6. Система целевых индикаторов и показателей, характеризующих ход реализации программы развития.....	36
Раздел 7. Финансовое, ресурсное и кадровое обеспечение реализации программы развития	37
Раздел 8. Описание мер регулирования и управления рисками	39

Раздел 1. Информационная карта программы развития Центра

1.1. Паспорт программы развития Центра

Наименование Программы	Программа развития муниципального бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования «Старооскольский центр развития образования» (далее – Центр) на 2026–2028 гг.
Разработчик Программы	Педагогический коллектив Центра
Правовое обоснование Программы	<ul style="list-style-type: none">— Конституция Российской Федерации;— Федеральный закон от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;— Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;— Стратегия развития образования в Российской Федерации на период до 2040 года;— Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста» (в контексте новой Федеральной системы научно-методического сопровождения (ФЗ от 25.12.2022 № 474-ФЗ);— Концепция создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 15 декабря 2022 г. №Р-303);— Стратегия развития образования Белгородской области на 2023-2027 годы;— Положение о создании и функционировании региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Белгородской области (утверждено приказом департамента образования Белгородской области от 20 июля 2021 № 1955);— Муниципальная программа «Развитие образования Старооскольского городского округа» с изменениями и дополнениями от 30 декабря 2021 года (утверждена постановлением Главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской области от 30.10.2014 г. №3681);— Устав учреждения и другие нормативные документы, регламентирующие деятельность образовательной организации.
Цель и задачи Программы	Стратегическая цель программы развития: обеспечить конкурентное качество муниципальной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Старооскольского городского округа в

	<p>соответствии с национальными целями и вызовами цифровой трансформации.</p> <p>Задачи программы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие цифровой экосистемы непрерывного педагогического образования (ЦЭНПО) Центра как ядра муниципальной методической сети. 2. Внедрение модели персонифицированного научно-методического сопровождения на основе диагностики профессиональных дефицитов. 3. Реализация проектно-ориентированного подхода в деятельности Центра через запуск и сопровождение стратегических проектов, соответствующих приоритетам образования до 2040 года. 4. Развитие кадрового потенциала Центра и муниципальной системы образования через систему горизонтального обучения, менторства и создания условий для исследовательской деятельности. 5. Совершенствование инфраструктуры и организационной культуры Центра на принципах бережливого управления, обеспечивающих комфортную среду для профессионального роста.
<p>Целевые индикаторы и показатели</p>	<p>См. раздел 7 Программы</p>
<p>Сроки и этапы реализации Программы</p>	<p>1. Аналитико-прогностический этап (2026 г.):</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ результатов реализации предшествующих реализации программ, актуализация SWOT-анализа; – разработка и запуск пилотных стратегических проектов программы; – модернизация цифровой платформы Центра. <p>2. Основной этап реализации (2027 г.):</p> <ul style="list-style-type: none"> – масштабирование успешных практик и проектов; – внедрение системы персональных цифровых профилей компетенций педагогов; – развитие сетевого взаимодействия на региональном и федеральном уровнях. <p>3. Результативно-обобщающий этап (2028 г.):</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ достижения целевых индикаторов; – диссеминация лучших практик и методических продуктов Центра; – формирование концепции развития Центра на последующий период.
<p>Объемы и источники финансирования Программы</p>	<p>Для реализации программы развития привлекаются средства из муниципального бюджета, а также внебюджетные источники. В ходе реализации программы развития объемы финансовых средств, направляемых на ее выполнение, могут корректироваться учредителем учреждения. Конкретные мероприятия программы развития и объемы ее финансирования</p>

	уточняются ежегодно при формировании проекта муниципального бюджета на соответствующий финансовый год.
Контроль за исполнением Программы	<p>Общий контроль реализации программы развития осуществляет руководство Центра.</p> <p>Координирует деятельность по программе развития директор Центра.</p> <p>Ответственными за стратегические показатели определены директор и заместители директора Центра. Мониторинг данных показателей осуществляется с различной периодичностью от ежемесячного до ежегодного в зависимости от показателя.</p>

1.2. Информационная справка

1.2.1. Историческая справка

1 февраля 1994 года — открытие Старооскольского филиала Белгородского областного института усовершенствования учителей по адресу: г. Старый Оскол, пр. Комсомольский, д. 43.

19 февраля 1996 года – передача Старооскольского филиала областного института усовершенствования учителей в ведение и финансовое содержание управлению образования администрации г. Старый Оскол (приказ управления образования администрации Белгородской области № 83 от 19.02.1996).

1997 год – лицензирование Старооскольского городского института усовершенствования учителей.

2002 год – присвоение наименования «Муниципальное образовательное учреждение «Старооскольский городской институт усовершенствования учителей».

2003 год – лицензирование муниципального образовательного учреждения «Старооскольский городской институт усовершенствования учителей».

2007 год – изменение юридического адреса института: г. Старый Оскол, м-н Будённого, д. 2.

2008 год – присвоение наименования «Муниципальное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов „Старооскольский городской институт усовершенствования учителей“».

2009 год – лицензирование муниципального образовательного учреждения дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Старооскольский городской институт усовершенствования учителей».

2009 год – присвоение статуса федеральной экспериментальной площадки по теме «Мониторинг образовательного процесса в рамках общесетевой программы „Методическая компетентность учителя развивающего образования“» Академией повышения квалификации и переподготовки работников образования.

2011 год – присвоение наименования «Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Старооскольский городской институт усовершенствования учителей».

2012 год – Центр—призер областного конкурса «Методическая служба — нашей новой школе».

2014 год – Центр — победитель конкурса инновационных проектов XII Международной Ярмарки социально-педагогических инноваций, призёр дня мастер-классов «Педагогический калейдоскоп».

2015 год – переименование МБОУ ДПО (ПК) «СОГИУУ» в муниципальное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Старооскольский институт развития образования» (МБУ ДПО «СОИРО»).

2016 год – изменение фактического адреса местонахождения: г. Старый Оскол, ул. Комсомольская, д. 33/36.

2023 год – переименование МБУ ДПО «СОИРО» в муниципальное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Старооскольский Центр развития образования».

1.2.2. Центр на современном этапе

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Старооскольский Центр развития образования» – унитарная некоммерческая организация и не имеет извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Местонахождение Центра: г. Старый Оскол, ул. Комсомольская, д. 33/36.

Тип образовательной организации: образовательная организация дополнительного профессионального образования.

Организационно-правовая форма: муниципальное учреждение, тип – бюджетное.

Учредителем Центра является муниципальное образование - Старооскольский городской округ Белгородской области.

Функции и полномочия учредителя осуществляются администрацией Старооскольского городского округа в соответствии с муниципальными правовыми актами городского округа.

Собственником имущества Центра является Старооскольский городской округ, от лица которого выступает администрация Старооскольского городского округа в лице уполномоченных органов.

В соответствии с уставом Центр осуществляет образовательную, методическую, научно-исследовательскую, инновационную и проектную деятельность в течение календарного года. Образовательные услуги по реализации образовательных программ профессионального обучения, дополнительного профессионального образования оказываются на основании лицензии от 06.04.2017 г. №Л035-01234-31/00235049.

Деятельность Центра выстраивается через системное взаимодействие 8 отделов и двух центров:

- отдела организации образовательной деятельности;
- отдела методического сопровождения общего образования;
- отдела ресурсного обеспечения образования;
- отдела информационных технологий;
- отдела методического сопровождения дошкольного образования;
- отдела развития управленческих компетенций;
- отдела платных услуг;
- отдела методического сопровождения воспитательных систем и дополнительного образования;
- центра сопровождения профильного обучения, профессиональной ориентации и работы с одаренными детьми;
- центра образовательных практик.

Характеристика кадрового состава

Количество штатных работников Центра составляет 39 единиц, из них педагогических работников – 27. Все педагогические работники Центра имеют высшее образование; 1 имеет научную степень кандидата наук; 14 награждены отраслевыми нагрудными знаками «Отличник народного просвещения РФ», «Почётный работник общего образования РФ».

В 2025 году 36 дополнительных профессиональных программ повышения квалификации реализованы в соответствии с профессиональными стандартами для 31

категорий слушателей. Качество преподавательского состава соответствует требованиям муниципального задания.

Доля преподавателей, имеющих ученую степень, составила 24% от числа преподавателей, реализующих содержание программ повышения квалификации на базе Центра (см. таблицы 1 и 2).

Таблица 1. Качественный состав преподавателей Центра в 2023-2025 годах

Категория преподавателей	Количество преподавателей		
	2023	2024	2025
Всего, в том числе	188	175	174
реализующих содержание модулей на базе Центра	141	135	137
реализующих содержание модулей на базе стажировочных площадок	47	40	37

Категория преподавателей	Количество преподавателей		
	2023	2024	2025
Всего, в том числе	188	175	174
Всего имеющих ученую степень, в том числе	37	34	33
доктора наук	4	2	3
кандидата наук	33	32	30
Всего, не имеющих ученую степень	151	141	141

Таблица 2. Доля сотрудников различных образовательных организаций от общего количества преподавателей Центра

Категории преподавателей	Количество преподавателей					
	2023 год		2024 год		2025 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего	188	100	175	100	174	100
Штатных сотрудников Центра	24	12	24	14	24	14
Внешних совместителей	164	88	151	86	150	86

Объем программного материала, реализуемого постоянным составом преподавателей, составил более 50%.

Оценка кадрового состава преподавателей позволяет говорить о том, что Центр располагает квалифицированным персоналом, способным качественно и в полном объеме решать актуальные вопросы, связанные с подготовкой специалистов для муниципальной образовательной системы.

Характеристика деятельности Центра

Центр в настоящее время успешно реализует 3 направления деятельности:

1. Организация обучения педагогических и руководящих работников образовательных организаций Старооскольского городского округа по дополнительным профессиональным программам.
2. Методическое сопровождение образовательных организаций Старооскольского городского округа.
3. Организация проектной и инновационной деятельности образовательных организаций Старооскольского городского округа.

Центр выполняет функции *муниципальной методической службы*, в частности:

- 1) организация работы профессиональных объединений;
- 2) информационно-методическая деятельность;
- 3) организационно-методическая деятельность, предполагающая:
 - организацию и проведение семинаров, мастер-классов, круглых столов, творческих, педагогических мастерских,
 - организацию и проведение смотров, олимпиад, фестивалей,
 - организацию и проведение муниципальных конкурсов профессионального мастерства,
 - методическое сопровождение педагогов, организаций при подготовке к региональным и всероссийским конкурсам профессионального мастерства;
- 4) персонифицированное методическое сопровождение;
- 5) аналитико-прогностическая деятельность.

Структура муниципальной методической службы представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Структура муниципальной методической службы Старооскольского городского округа

Центр организует и сопровождает **научно-исследовательскую и инновационную деятельность** образовательных организаций городского округа по следующим направлениям:

- 1) проектная деятельность:
 - сопровождение участия образовательных организаций округа в муниципальных и региональных проектах;
- 2) организация работы профессиональных объединений:
 - муниципальных экспертных предметных комиссий по проведению экспертизы материалов педагогического опыта педагогов, педагогических коллективов;
 - муниципального экспертного совета управления образования администрации городского округа и муниципальных экспертных комиссий по экспертизе программ, методических и учебно-методических материалов муниципального уровня;
- 3) научно-информационная деятельность;
- 4) научно-организационная деятельность, которая предполагает организацию и проведение:
 - научно-практических семинаров;
 - мастер-классов, круглых столов, творческих, педагогических мастерских;
 - научно-практических конференций, педагогических чтений;
 - смотров, конкурсов, олимпиад, фестивалей;
- 5) обобщение и распространение актуального педагогического опыта;
- 6) аналитико-прогностическая деятельность.

Центр выступает организацией, координирующей функционирование и развитие инновационной инфраструктуры сферы образования Старооскольского городского округа.

Данная инфраструктура представлена тремя уровнями (см. рисунок 2):

- 1) ядро инновационной инфраструктуры:
 - базы федеральных инновационных площадок;
 - региональные инновационные площадки;
- 2) дополнительные компоненты инновационной инфраструктуры:
 - пилотные образовательные организации по внедрению технологии бережливого производства;
 - региональные площадки-новаторы;
 - ресурсные центры;
 - авторские школы педагогического мастерства;
- 3) вспомогательные компоненты инновационной инфраструктуры:
 - конкурсы профессионального мастерства;
 - специализированные образовательные мероприятия инновационной направленности.

Характеристика системы управления Центра

Управление Центром осуществляется на принципах единоначалия и коллегиальности. Структура управления Центром представлена на рисунке 3.

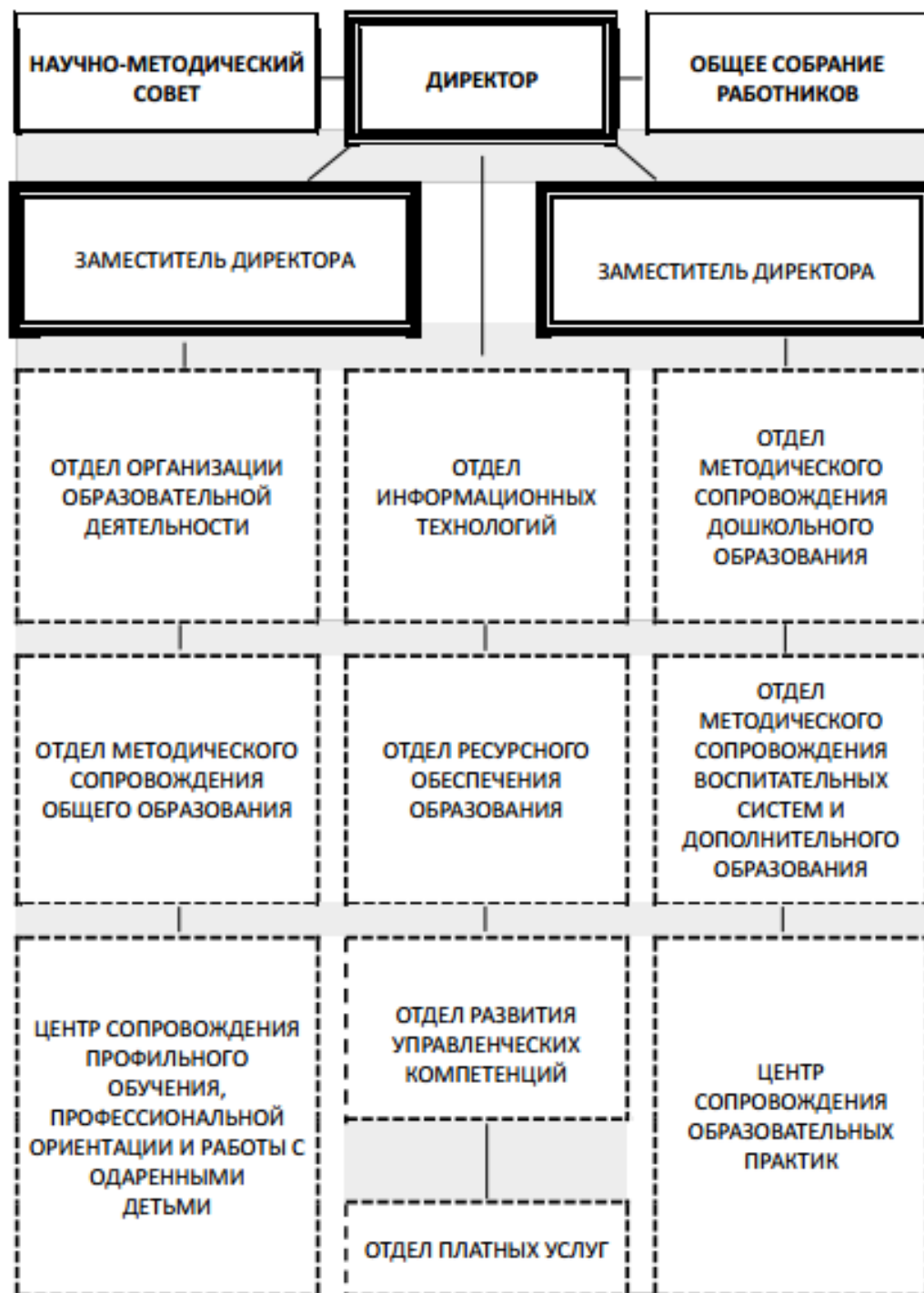


Рисунок 3. Структура управления Центром

Непосредственное управление Центром осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор, а также заместители директора, курирующие соответствующие направления деятельности Центра.

Коллегиальными органами управления Центром являются: общее собрание работников, научно-методический совет.

Общее собрание действует бессрочно и включает в себя работников Учреждения, на дату проведения Общего собрания работающих на условиях полного рабочего дня по основному месту работы в данном Учреждении.

Научно-методический Совет является постоянно действующим органом управления, созданным в целях организации образовательной деятельности в Учреждении. Членами Научно-методического Совета являются все педагогические работники Учреждения. В начале каждого календарного года из числа членов Научно-методического Совета путём открытого голосования простым большинством голосов избираются председатель и секретарь Научно-методического Совета.

Принятые на заседании Научно-методического Совета и отражённые в протоколе решения имеют юридическую силу с момента издания соответствующего приказа директора Учреждения.

Характеристика материально-технических условий

Центр имеет локальную информационную сеть с доступом в Интернет, библиотеку, которая располагает справочной, методической, научной литературой, электронными учебниками, учебными видео- и аудиоматериалами.

Центр располагает 4 учебными аудиториями площадью 217,33 м² и 1 компьютерным классом площадью 40 м², оснащёнными стационарными мультимедийными установками.

Материально-техническое оснащение центра

№ п/п	Оборудование	Количество
1.	Компьютер	60
2.	Ноутбук	4
3.	Монохромный принтер	20
4.	МФУ	2
5.	Цветной фотопринтер	3
6.	Сканер	5
7.	Ксерокс	2
8.	Интерактивная доска	1
9.	Сервер	2
10.	Проектор	5
11.	Короткофокусный проектор	2
12.	Фотоаппарат	1
13.	Телевизор	1
14.	ЖК-панель	1
15.	Web-камера	10
16.	Интеллектуальная Web-камера	1
17.	Мини портативный усилитель	4
18.	Брошюратор	1
19.	Ламинатор	1
20.	Планшет	4

21.	Микрофонная радиосистема с двумя ручными микрофонами	1
22.	Акустическая система	1
23.	Микшерный пульт	1

Характеристика финансово-экономических условий

Финансовое обеспечение Центра осуществляется из муниципального бюджета, внебюджетных источников, дохода от платных услуг.

Раздел 2. Аналитико-прогностическое обоснование программы развития

2.1. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды

Развитие Центра детерминировано рядом факторов изменения внешней среды на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Федеральный уровень

Обеспечение реализации мероприятий следующих нацпроектов:

«Кадры» — нацпроект поможет качественно и оперативно готовить кадры под потребности работодателей благодаря скоординированной работе образовательных учреждений, компаний и государства. Проект комплексной модернизации позволит к 2029 году обновить в стране всю сеть службы занятости — будут открыты новые кадровые центры «Работа России». В них предприятия смогут получить адресную поддержку, а соискателям помогут не только найти работу, но и сформировать карьерный трек, обновить профессиональные знания или получить новую востребованную специальность.

«Молодежь и дети» — нацпроект направлен на создание возможностей для развития талантов и самореализации молодых людей, воспитания ответственного и высоконравственного человека. В центре нацпроекта — строительство и ремонт школ, повышение квалификации педагогов, создание новых методик преподавания и комфортных условий для обучения. Отдельное внимание уделено поддержке талантливой молодежи, в том числе молодых специалистов.

Основным ориентиром становится **Стратегия развития образования в Российской Федерации на период до 2040 года**, акцентирующая:

1. Переход от системы повышения квалификации к системе непрерывного персонализированного профессионального роста, основанной на индивидуальных траекториях.

2. Формирование цифровых образовательных экосистем, использование больших данных и искусственного интеллекта для анализа профессиональных дефицитов, прогнозирования потребностей в компетенциях и адаптации программ.

3. Фокус на развитие у обучающихся креативного и критического мышления, функциональной, цифровой, гуманитарной грамотности, что требует кардинального обновления педагогических подходов.

4. Усиление роли воспитательной составляющей, формирование традиционных российских ценностей, гражданской идентичности в условиях информационной нестабильности.

Региональный уровень

В Белгородской области утверждена Стратегия развития образования Белгородской области на 2023-2027 годы, которая нацелена на обеспечение доступности, эффективности и качества образования в соответствии с реалиями

настоящего и вызовами будущего, а также на создание равных условий для качественного образования детей.

Задачами развития региональной системы образования:

- 1) формирование единого образовательного пространства Белгородской области, обеспечивающего конкурентоспособность системы образования;
- 2) развитие современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех уровней;
- 3) внедрение на уровнях основного общего и среднего общего, профессионального образования новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, обеспечивающих освоение обучающимися базовых навыков и умений, повышение их мотивации к обучению и вовлеченности в образовательный процесс;
- 4) формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся;
- 5) обеспечение государственных гарантий детей на общедоступное и качественное дошкольное образование через реализацию национальных проектов и эффективных региональных практик;
- 6) повышение качества дошкольного образования Белгородской области через формирование единого пространства, ориентированного на поддержку разнообразия детства, обеспечение позитивной социализации и успешности каждого ребенка на последующих этапах развития, формирование единых подходов к его оценке на всех уровнях управления;
- 7) повышение качества специальных образовательных условий для детей-инвалидов и детей с ОВЗ раннего и дошкольного возраста посредством развития сети групп компенсирующей направленности, совершенствования деятельности Консультационных центров, служб ранней помощи, взаимодействия с общественными, негосударственными организациями и благотворительными фондами;
- 8) создание условий для раннего развития детей в возрасте до трех лет, внедрение программ психолого-педагогической, методической и консультационной помощи родителям детей, получающих дошкольное образование в семье;
- 9) создание условий, обеспечивающих доступность и развитие современных форм дополнительного образования детей, используя различные виды государственно-частного партнерства и нормативного финансирования;
- 10) совершенствование единого методического пространства, обеспечивающего развитие профессиональных компетенций педагогических и управленческих кадров;
- 11) внедрение комплексных мер, обеспечивающих безопасные условия функционирования образовательных организаций Белгородской области.

Муниципальный уровень

В Старооскольском городском округе Центр развития образования выполняет функции муниципальной методической службы. Учреждение организует обучение руководящих и педагогических работников по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, а также осуществляет методическое сопровождение их деятельности в межкурсовой период.

В 2023-2025 годах методологические, организационные, содержательные и процессуальные основы деятельности и направления модернизации существующих в системе образования Старооскольского городского округа структур и форм научно-методического и методического обеспечения, повышения квалификации, а также переподготовки педагогических работников и управленческих кадров осуществлялись в ходе реализации программы научно-методического и методического обеспечения образовательной деятельности образовательных организаций Старооскольского городского округа.

Программа ориентирована на выработку нового подхода к обеспечению вертикально интегрированной системы профессионального развития педагогических и управленческих кадров системы образования, выходящего за рамки существующей системы дополнительного профессионального образования и обладающего потенциально большей эффективностью за счет своей комплексности в сочетании с целевой направленностью на формирование и развитие компетенций, необходимых для решения нестандартных педагогических и управленческих задач, непосредственно вытекающих из целевых ориентиров государственной образовательной политики, поручений Президента Российской Федерации и иных программных документов федерального уровня.

В 2023 -2025 годах в результате диагностики профессиональных дефицитов руководящих и педагогических работников образовательных организаций Старооскольского городского округа были выявлены дефициты и потребности по следующим направлениям: качество образования; методическая деятельность; инновационные технологии дополнительного образования; развивающее обучение; бережливое управление образовательным процессом; инновационные методы и формы организации педагогического процесса на уровне дошкольного образования; духовно-нравственное воспитание; инклюзивное образование; цифровое образование; здоровьеориентированное образовательное пространство.

По итогам 2024 года банк дополнительных профессиональных программ Центра составляет 50 единиц (программы дополнительного профессионального образования, программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», основная программа профессионального обучения). В текущем году разработано 10 программ. В том числе - программа для классных руководителей, программа по использованию детской анимации и созданию мультфильмов, курсы по разработке программы развития организации. Таким образом, прирост процента дополнительных профессиональных программ составил 21%.

Были реализованы программы повышения квалификации по следующим направлениям: реализация нового предметного содержания общего и дошкольного образования; актуальные вопросы реализации обновленных федеральных государственных образовательных стандартов; воспитательная деятельность/учителя классного руководителя; инклюзивное образование; управление образовательной организацией; дополнительное образование детей; эффективное взаимодействие участников образовательных отношений.

В современных условиях актуальной становится задача — повышение роли муниципальной методической службы как интегратора и оператора персонифицированных траекторий профессионального роста, работающего в логике единой федеральной системы (ЕФС НМС).

2.2. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внутренней среды

На основании данных стратегического плана реализации можно констатировать, что в период 2023-2025 годов Центром проводилась планомерная и системная работа по достижению ключевых целей развития. Деятельность велась по четырем основным направлениям, соответствующим задачам программы, и была направлена на укрепление роли Центра как ядра муниципальной системы научно-методического сопровождения.

По направлению «Обеспечение системной деятельности Центра как муниципального ресурса» были достигнуты значимые результаты в консолидации методического пространства округа.

Ключевым достижением стало успешное развитие единой муниципальной системы научно-методического сопровождения (МСНМС), что подтверждается высокими плановыми показателями вовлеченности педагогических работников в мероприятия (75%) и их включенности в сетевые сообщества (80%).

Активная работа по сетевому проекту обновления содержания деятельности муниципальных методических объединений способствовала не только повышению активности педагогов, но и созданию значительного массива методической продукции (42 единицы рекомендаций и пособий).

Центр эффективно использовал цифровые форматы для проведения конференций и мероприятий (30% от общего числа), что расширило доступность и вариативность форм профессионального общения.

Особого внимания заслуживают успешно инициированные бережливые и сетевые проекты («Оптимизация деятельности учителя-предметника», «Систематика конкурсного движения», «Образовательный туризм»), которые позволили адресно решать конкретные задачи, такие как распространение эффективных практик, повышение результативности участия в конкурсах (92% призеров от числа участников) и создание новых форм профессионального взаимодействия.

В области «Разработки и реализации востребованных программ ДПО» Центр подтвердил свою роль как основного оператора повышения квалификации в округе.

Была выполнена ключевая задача по организации непрерывного и планомерного повышения квалификации, о чем свидетельствует 100% выполнение плана-заказа. Для обеспечения качества и актуальности образовательных услуг был внедрен мониторинг профессиональных дефицитов слушателей, что легло в основу разработки новых, адресных дополнительных профессиональных программ (3 программы).

Параллельно велась работа по цифровизации образовательного процесса – программы размещались в собственной системе дистанционного обучения и, что особенно важно, в Федеральном реестре на платформе Единого федерального портала (3 программы), что соответствует приоритетам государственной политики в области создания современной цифровой образовательной среды.

Работа по направлению «Разработка и реализация адресных стратегий непрерывного развития мастерства» была сфокусирована на создании индивидуальных траекторий роста и систем поддержки целевых групп. Знаковым результатом стало полномасштабное внедрение целевой модели наставничества во всех образовательных организациях округа (100%). Это создало институциональные условия для закрепления молодых кадров, что подкрепляется стопроцентным охватом молодых педагогов мероприятиями поддержки и закреплением за ними наставников.

Начата важная работа по персонификации сопровождения через составление индивидуальных образовательных маршрутов для педагогов с выявленными дефицитами (15%). Одновременно уделялось внимание развитию собственного кадрового потенциала, реализуя проект «Корпоративное обучение» (35% сотрудников прошли обучение), что демонстрирует ориентацию на внутреннее совершенствование.

В рамках «Формирования позитивного имиджа Центра» была проведена комплексная работа по усилению медиаприсутствия, развитию инфраструктуры и расширению партнерства. Медиаплан реализовывался полностью (100%), что повысило узнаваемость и прозрачность деятельности Центра в профессиональном сообществе. Публикационная активность была высокой – выпущено 25 информационных изданий, обобщающих лучшие практики.

Для укрепления ресурсной базы и расширения возможностей был перевыполнен целевой показатель по организации внебюджетной деятельности и заключено 7 договоров о сотрудничестве с учреждениями ДПО федерального и регионального уровней.

Особое внимание уделялось грантовой деятельности, в которую было вовлечено 40% сотрудников, что говорит о высокой проектной инициативности коллектива.

Таким образом, за период реализации Программы развития на 2023-2025 годы МБУ ДПО «Старооскольский центр развития образования» не только выполнил ключевые плановые мероприятия, но и создал прочный фундамент для дальнейшего развития.

Центр утвердился в роли интегратора муниципального методического пространства, эффективного оператора ДПО, инициатора инновационных проектов и активного участника образовательной экосистемы более высокого уровня.

Накопленный опыт, отработанные модели (МСНМС, наставничество, сетевое взаимодействие) и кадровый потенциал являются основой для перехода к следующему этапу развития, сфокусированному на глубокой персонализации, цифровой трансформации и реализации стратегических ориентиров образования до 2040 года.

Сильные стороны:

1. Сформированная и апробированная модель единого муниципального методического пространства, система целевых групп, синхронизация деятельности методических служб.
2. Положительная динамика в развитии дистанционного обучения и цифровых практик (проект «Практики цифрового образования»).
3. Наличие эффективных структур для реализации новых задач.
4. Высокий квалификационный уровень кадрового состава Центра и привлекаемых специалистов.

Выявленные дефициты и точки роста:

1. Недостаточный уровень развития единой цифровой платформы для сквозного сопровождения педагога (от диагностики дефицита до выбора курса, участия в сетевом сообществе и фиксации результатов).
2. Необходимость перехода от диагностики дефицитов целевых групп к системе индивидуальных профилей компетенций и динамических образовательных маршрутов.
3. Требуется усиление научно-исследовательской составляющей, поддержка педагогов-исследователей, участие в грантах федерального уровня (дефицит в активностях по грантам и научным публикациям).

4. Потребность в обновлении материально-технической базы для проведения высокотехнологичных образовательных мероприятий (VR/AR, телестудии, оборудование для проектной деятельности).

5. Необходимо развитие инструментов для поддержки и масштабирования лучших педагогических практик внутри муниципалитета через механизмы менторства и сетевых профессиональных сообществ нового типа.

2.3. SWOT-анализ развития Центра

С учетом исследования состояния и прогноза тенденций изменения внешней и внутренней среды Центра был осуществлен SWOT-анализ его развития по направлениям деятельности Центра:

1. Цифровая трансформация и развитие экосистемы.
2. Персонализация и адресность методической поддержки.
3. Стратегическое проектирование и инновации.
4. Развитие кадрового капитала и профессиональных сообществ.
5. Оптимизация внутренней среды и организационной культуры.

Таблица 4. Матрица SWOT-анализа по направлению «Цифровая трансформация и развитие экосистемы»

Strengths – сильные стороны	Opportunities – возможности
<p>✓ Наличие в штате специалистов по ДПО, методистов, IT-администраторов, способных формировать контент и управлять платформой.</p> <p>✓ Возможность напрямую работать с педагогическими и управленческими кадрами всех образовательных организаций муниципалитета.</p> <p>✓ Способность выступать связующим звеном между внешними цифровыми ресурсами (федеральные платформы, издательства) и конкретными школами/педагогами.</p> <p>✓ Наличие существующих наработок в области повышения квалификации, методических объединений, которые могут стать основой для цифровизации.</p>	<p>✓ Активная поддержка цифровизации образования на федеральном и региональном уровнях (гранты, целевые программы, национальные проекты).</p> <p>✓ Растущий запрос педагогов: повышение цифровой грамотности педагогов и их потребность в удобных, персонализированных и практико-ориентированных цифровых инструментах для саморазвития.</p> <p>✓ Синергия с другими приоритетами (персонализация, проектная деятельность).</p> <p>✓ Возможность стать центром генерации и анализа уникальных данных о профессиональном развитии педагогов, что повысит статус Центра.</p>
Weaknesses – слабые стороны	Threats – угрозы
<p>✓ Зависимость от финансирования из муниципального бюджета, что может тормозить закупку современных IT-решений, оплату труда</p>	<p>✓ Учителя могут предпочесть более продвинутое, известные или бесплатные внешние сервисы (Яндекс.Учебник и</p>

<p>высококласных IT-специалистов и обновление контента.</p> <p>✓ Сопротивление изменениям, приверженность традиционным очным форматам работы («как было») среди части сотрудников Центра и педагогов-пользователей.</p> <p>✓ Проблемы с технической инфраструктурой: устаревшее оборудование, низкая скорость интернета.</p>	<p>др.), что снизит вовлеченность в локальную экосистему.</p> <p>✓ Высокий темп технологических изменений требует постоянных инвестиций в обновление, иначе платформа быстро морально устареет.</p> <p>✓ Риски утечки персональных данных педагогов и образовательной статистики.</p> <p>✓ Усиление разрыва между учреждениями и педагогами, имеющими хороший доступ к технологиям и цифровые компетенции, и теми, у кого такого доступа/компетенций нет.</p> <p>✓ Нежелание руководителей учреждений и педагогов тратить время на освоение новой системы из-за высокой текущей нагрузки, отсутствия мотивации или понимания преимуществ.</p>
--	---

Таблица 5. Матрица SWOT-анализа по направлению «Персонализация и адресность методической поддержки»

Strengths – сильные стороны	Opportunities – возможности
<p>✓ Центр имеет непосредственную связь со всеми педагогами и образовательными организациями муниципалитета, что позволяет проводить диагностику и внедрять сервисы системно.</p> <p>✓ Центр выступает как легитимный источник оценки качества педагогической деятельности и поставщик методических решений.</p> <p>✓ Уникальная возможность формирования кадрового резерва и материального стимулирования в муниципалитете.</p> <p>✓ Наличие архивных данных о курсах повышения квалификации, участия педагогов в мероприятиях, что может стать основой для первичного анализа запросов и интересов.</p> <p>✓ Взаимосвязь с цифровой экосистемой (инструмент сбора данных) и развитием кадрового потенциала (горизонтальное обучение как следствие диагностики).</p>	<p>✓ Педагоги устали от формальных курсов «для галочки» и все больше ценят точечную, применимую на практике помощь.</p> <p>✓ Возможность использовать готовые или адаптировать существующие цифровые инструменты для диагностики, адаптивного обучения и создания рекомендательных систем.</p> <p>✓ Персоналицированная диагностика выявит не только дефициты, но и сильные стороны педагогов, создавая базу данных для развития внутреннего менторства и горизонтального обучения.</p> <p>✓ Центр из «организатора мероприятий» трансформируется в персонального «навигатора роста» для педагога, что резко повышает его ценность и влияние.</p> <p>✓ Наличие данных об эффективности разных форм поддержки для разных категорий педагогов</p>

	позволит Центру принимать решения на основе персонализированных данных.
Weaknesses – слабые стороны	Threats – угрозы
<p>✓ Отсутствие у методистов навыков разработки и валидации диагностических инструментов, а также анализа больших данных для выявления реальных, а не декларируемых дефицитов.</p> <p>✓ Преобладание типовых курсов ПК и семинаров над гибкими, модульными, короткими форматами (микрокурсы, консультации, супервизии), которые требуются для персонализации.</p> <p>✓ Риск построения модели на основе устаревших или субъективных представлений методистов о «правильном» педагоге, а не на реальных требованиях к компетенциям XXI века.</p> <p>✓ Персонифицированное сопровождение требует значительно больше человеческих и временных ресурсов на одного педагога по сравнению с массовыми форматами.</p> <p>✓ Страх педагогов перед тотальным контролем, «цифровым досье», использованием данных диагностики для административного давления, а не для помощи.</p>	<p>✓ Некорректное обращение с персональными данными и диагностическими результатами может привести к скандалам, потере доверия и юридическим последствиям по 152-ФЗ.</p> <p>✓ Риск механического заполнения многочисленных цифровых анкет, результаты которых никто не анализирует и не использует для реальной помощи («диагностика ради диагностики»).</p> <p>✓ Открытое выявление «профессиональных дефицитов» может быть воспринято как унижительное, породить конфликты между педагогами и администрацией, создать атмосферу недоверия.</p> <p>✓ Часть педагогов, особенно старшего возраста, может быть не готова к активному взаимодействию с цифровыми инструментами диагностики и сопровождения, что усилит цифровое неравенство.</p> <p>✓ Конфликт с традиционной системой ПК, в которой модель построена на массовых долгосрочных программах, а не на микромодулях и персональных траекториях.</p>

Таблица 6. Матрица SWOT-анализа по направлению «Стратегическое проектирование и инновации»

Strengths – сильные стороны	Opportunities – возможности
<p>✓ Центр обладает уникальной для муниципалитета возможностью консолидировать лучшие практики, экспертов и ресурсы для решения комплексных задач.</p> <p>✓ Способность видеть муниципальную образовательную систему как единый организм и проектировать изменения, затрагивающие несколько уровней</p>	<p>✓ Возможность привлекать внебюджетное финансирование (гранты РФФИ, РНФ, частных фондов, конкурсы Минпросвещения) под конкретные стратегические проекты.</p> <p>✓ Возможность выстраивать взаимодействие с вузами (научное сопровождение) для реализации проектов в области профориентации, новых компетенций.</p>

<p>(детский сад — школа — методическая служба).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Статус Центра позволяет ему выступать инициатором проектов, получая официальную поддержку департамента образования и доступ к данным. ✓ Возможность создавать проектные группы из методистов, педагогов-новаторов, IT-специалистов, психологов и управленцев. ✓ Возможность быстро тестировать гипотезы и проектные решения в реальных образовательных организациях-партнерах. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Центр может стать платформой для встречи и реализации идей учителей, родителей, бизнеса, общественности. ✓ Успешные проекты создают имидж Центра как инновационного учреждения, что повышает его статус в региональном и федеральном масштабе.
<p>Weaknesses – слабые стороны</p>	<p>Threats – угрозы</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Культура и процессы Центра исторически ориентированы на оперативную, планово-отчетную деятельность, а не на гибкое проектное управление. ✓ Нехватка у сотрудников навыков форсайта, работы с неопределенностью, генерации радикально новых идей (не «как улучшить старое», а «как создать новое»). ✓ Жесткость бюджетного планирования. ✓ Перегрузка ключевых инициативных сотрудников, которые одновременно ведут проекты и выполняют текущую работу. ✓ Отсутствие отработанной методологии измерения не только непосредственных результатов проекта, но и его долгосрочного влияния на образовательные результаты и практики. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Скепсис и сопротивление со стороны консервативной части педагогического сообщества и администрации («опять проект, все это формальность, пройдет»). ✓ Распыление сил на множество мелких инициатив вместо концентрации на 2-3 ключевых стратегических направлениях. ✓ Проекты воспринимаются как необязательная «надстройка», которая мешает основной работе, а их результаты не интегрируются в регулярные процессы школ и детских садов. ✓ Успех проекта зависит от 1-2 энтузиастов. Их уход или выгорание приводят к свертыванию инициативы. ✓ Жесткие требования ФГОС, СанПиН, отчетности могут ограничивать пространство для эксперимента и инноваций в проектах.

Таблица 7. Матрица SWOT-анализа по направлению «Развитие кадрового капитала и профессиональных сообществ»

<p>Strengths – сильные стороны</p>	<p>Opportunities – возможности</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Центр обладает возможностями для выявления, объединения и координации лучших педагогов, методистов и управленцев со всего муниципалитета. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ У многих педагогов есть потребность в обсуждении сложных профессиональных проблем с коллегами на равных.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Наличие площадки (реальной и цифровой), организационных ресурсов и опыта для проведения мероприятий, создания рабочих групп и инициатив. ✓ Возможность идентифицировать педагогов-новаторов, потенциальных лидеров, опытных наставников и вовлекать их в развитие системы. ✓ Доверительные отношения с частью педагогического сообщества, сформированные за годы работы. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Создание системы, где вертикальный карьерный рост (в управление) дополняется горизонтальным — рост влияния, признания и экспертного статуса внутри профессионального сообщества. ✓ Развитая сеть профессиональных сообществ становится конкурентным преимуществом для привлечения и удержания талантливых педагогов в муниципалитете. ✓ Активные сообщества становятся инкубаторами для возникновения и обкатки педагогических идей и проектов, которые затем могут масштабироваться Центром.
Weaknesses – слабые стороны	Threats – угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Исторически сложившаяся конкуренция между учреждениями и педагогами, нежелание делиться лучшими практиками. ✓ Существующие формы работы (ММО) часто носят формальный, отчетный характер, а не являются живыми сообществами практики. ✓ Инициативы горизонтального обучения и менторства часто держатся на личной энергии отдельных лидеров и затухают с их уходом или выгоранием. ✓ У сотрудников Центра не хватает навыков для создания и поддержки динамики в профессиональных сообществах, управления групповой дискуссией, вывода конфликтов в продуктивное русло. ✓ Неочевидность статусных или материальных преимуществ для педагогов, выступающих в роли наставников, исследователей или лидеров сообществ. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Педагоги, взявшие на себя роли менторов и лидеров сообществ, рискуют столкнуться с повышенной нагрузкой без адекватной поддержки, компенсации или ротации, что ведет к разочарованию и отказу от деятельности. ✓ Риск превращения живых сообществ в еще одну отчетную структуру с планами, протоколами и обязательными показателями. ✓ Педагоги могут предпочесть не аффилированные с администрацией неформальные сети (в соцсетях, мессенджерах), где общение более свободно и нет давления отчетности. ✓ Руководители могут видеть в активном участии своих педагогов в муниципальных сообществах отвлечение от основной работы и угрозу своему административному контролю.

Таблица 8. Матрица SWOT-анализа по направлению «**Оптимизация внутренней среды и организационной культуры**»

Strengths – сильные стороны	Opportunities – возможности
<ul style="list-style-type: none"> ✓ В штате есть сотрудники (методисты, администраторы), которые 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Создание комфортной, технологичной среды и культуры

<p>глубоко понимают основные процессы Центра и могут стать агентами изменений.</p> <p>✓ Ценности развития и обучения, заложенные в деятельности Центра, можно транслировать и на внутреннюю культуру, позиционируя изменения как часть профессионального роста сотрудников.</p> <p>✓ Улучшение внутренних процессов напрямую повысит эффективность работы по всем остальным стратегическим направлениям (проектная деятельность, поддержка педагогов и т.д.).</p>	<p>уважения к идеям сотрудников резко снижает текучесть кадров и повышает продуктивность.</p> <p>✓ Центр может выступать демонстрационной площадкой передовых управленческих и организационных практик для директоров школ, транслируя ценности бережливости и эффективности.</p> <p>✓ Современная культура и инфраструктура становятся конкурентным преимуществом на рынке труда для привлечения молодых и амбициозных специалистов (методистов, аналитиков, IT).</p> <p>✓ Устранение потерь (лишние согласования, дублирование функций, поиск информации) высвободит время сотрудников для более ценной деятельности: анализа, проектирования, творчества.</p> <p>✓ Прозрачные и эффективные внутренние процессы повышают качество и скорость услуг для клиентов (педагогов), что напрямую укрепляет доверие к Центру.</p>
<p>Weaknesses – слабые стороны</p>	<p>Threats – угрозы</p>
<p>✓ Ориентация на традиционные иерархические отношения, на выполнение плана и отчетность, а не на результат и клиентоориентированность.</p> <p>✓ Страх сотрудников перед увеличением прозрачности, новой ответственностью, возможным сокращением неэффективных процессов (и связанных с ними должностей).</p> <p>✓ Непонимание инструментов (канбан, 5S, картирование потока создания ценности) и философии непрерывных улучшений на всех уровнях.</p> <p>✓ Нехватка бюджета на радикальное обновление офисной инфраструктуры, закупку современного ПО для коллаборации, услуги внешних консультантов.</p>	<p>✓ Формальное применение инструментов (развешивание канбан-досок) без изменения глубинных ментальных моделей и принципов управления.</p> <p>✓ Команда, продвигающая изменения, может столкнуться с пассивным сопротивлением большинства и истощиться, не получив быстрых видимых результатов.</p> <p>✓ Принципы гибкости, клиентоориентированности и автономии сотрудников могут вступать в противоречие с жесткими требованиями бюджетной отчетности, госзакупок и административного контроля «сверху».</p> <p>✓ Текущая операционная нагрузка сотрудников может не оставлять ресурсов на участие в проектах по</p>

✓	Существование «серых» неформальных процедур, которые могут саботировать внедрение прозрачных и стандартизированных процессов.	улучшению процессов, обучение и эксперименты.
---	---	---

На основе проведенного SWOT-анализа пяти ключевых направлений сформулирована общая интегрированная стратегия, которая превратит Центр из традиционного методического учреждения в системный драйвер изменений сферы образования Старооскольского городского округа.

Центр должен позиционировать себя не как «поставщика услуг ПК», а как «платформенного оператора и навигатора» для профессионального роста. Его ядром станет цифровая экосистема (ЦЭНПО), которая аккумулирует данные, а на их основе через персонификацию строит индивидуальные маршруты. Эти маршруты реализуются через проекты и профессиональные сообщества, а эффективность всей системы обеспечивается оптимизированной внутренней культурой Центра.

Предупреждению выявленных сквозных рисков будет направлена стратегия подготовки собственных сотрудников, а также разработка комплексных показателей эффективности деятельности сотрудников Центра.

Раздел 3. Концепция желаемого будущего Центра как системы

Принципы, лежащие в основе деятельности Центра:

1. Деятельность Центра осуществляется в строгом соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», национальным проектом «Образование», государственными программами РФ и субъекта РФ, а также иными нормативными правовыми актами, регуливающими сферу образования и научно-методического сопровождения.

2. Планирование, реализация и оценка эффективности деятельности Центра основываются на диагностике актуальных профессиональных дефицитов и запросов педагогических и управленческих работников, анализе образовательных результатов обучающихся, а также данных мониторингов.

3. Реализация права педагогических работников на дополнительное профессиональное образование (ДПО) на основе индивидуальных образовательных траекторий. Принцип предполагает переход от групповых форм к гибким моделям сопровождения (тьюторство, коучинг, супервизия, микрокурсы), учитывающим профиль компетенций и карьерные устремления педагога.

4. Активное построение и развитие муниципальной методической сети как единой экосистемы. Центр выступает координатором, обеспечивающим синергию между методическими объединениями, образовательными организациями, региональными институтами развития образования, вузами, профессиональными сообществами (в т.ч. онлайн) и социальными партнерами для объединения кадровых, инфраструктурных и информационных ресурсов.

5. Решение приоритетных задач развития образования через запуск и сопровождение стратегических проектов. Это обеспечивает гибкость, вовлеченность и концентрацию ресурсов на достижении конкретных измеримых результатов, соответствующих вызовам времени.

6. Создание условий для непрерывного профессионального развития педагогов и управленцев на всех этапах карьеры (от молодого специалиста до наставника).

7. Принятие ключевых решений на муниципальном уровне в рамках сетевого взаимодействия осуществляется на принципах равенства, партнерства, прозрачности и взаимной выгоды. Центр обеспечивает платформу для совместного планирования, экспертизы и распределения зон ответственности между всеми субъектами научно-методической деятельности.

8. Обеспечение свободного доступа педагогов и общественности к информации о программах, мероприятиях, лучших практиках и результатах деятельности Центра через современные цифровые каналы. Внедрение и развитие цифровой образовательной среды (ЦОС) и цифровой экосистемы НПО как инструментов персонализации, анализа и сетевого взаимодействия.

9. Создание в муниципалитете системы выявления, поддержки и распространения лучших педагогических практик и инициатив. Развитие институтов наставничества, горизонтального обучения и педагогических сообществ практики для профессионального диалога и обмена опытом.

10. Построение внутренней организационной культуры и процессов Центра на принципах клиентоориентированности, постоянного улучшения, эффективного

использования ресурсов и создания комфортной профессиональной среды для сотрудников и потребителей услуг.

В состав единого методического пространства образовательных организаций Старооскольского городского округа входят **субъекты научно-методической деятельности** на всех уровнях управления системой образования:

1. Муниципальный уровень:
 - Старооскольский центр развития образования;
 - муниципальные методические объединения;
 - целевые группы;
 - опорные школы.
2. Институциональный уровень:
 - методический совет общеобразовательной организации;
 - методические объединения образовательной организации.

Функционирование Центра осуществляется с учетом этапов управленческого цикла, в каждом из которых учитываются требования обновленных федеральных государственных образовательных стандартов общего образования.

Механизм функционирования представлен следующими направлениями деятельности:

1. Мониторинг:

- профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров в соответствии с требованиями ФГОС общего образования;
- профессиональных дефицитов педагогических работников по формированию функциональной грамотности обучающихся;
- по осуществлению методической поддержки молодых педагогов и по реализации системы наставничества;
- по реализации сетевого взаимодействия педагогов (методических объединений, профессиональных сообществ) на муниципальном уровне.

2. Информирование педагогического сообщества о новых тенденциях в сфере образования, задачах и требованиях к профессиональной компетентности педагогических работников, в том числе:

- сопровождение введения обновлённых ФГОС общего образования;
- повышение квалификации работников образования на основе индивидуальных образовательных маршрутов;
- диссеминация опыта применения новых образовательных технологий;

3. Методическое сопровождение участия педагогических работников и управленческих кадров, а также образовательных организаций в конкурсном движении.

4. Методическое сопровождение молодых педагогов и развитие системы наставничества:

- деятельность муниципальной Школы молодого педагога;
- деятельность муниципальной Академии наставников

5. Координация деятельности методических объединений образовательных организаций и сетевого взаимодействия на уровне муниципалитета:

- деятельность муниципальных методических объединений;
- деятельность муниципальных целевых групп.

6. Методическая помощь школам с низкими результатами обучения и/или школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях:

- реализация муниципальной программы сетевого взаимодействия для помощи школам с низкими результатами обучения и/или школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях;
- адресная методическая поддержка школам с низкими результатами обучения и/или школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях;
- привлечение образовательных организаций, демонстрирующих высокие результаты, в качестве школ-наставников или в качестве ресурсных центров по вопросам качества образования.

7. Методическое сопровождение педагогических работников на основе результатов различных оценочных процедур оценки качества подготовки обучающихся:

- организация работы опорных школ по подготовке учащихся к государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного и среднего общего образования, по формированию функциональной грамотности обучающихся;
- реализация краткосрочных дополнительных профессиональных программ повышения квалификации по вопросам методики развития функциональной грамотности обучающихся, подготовки учащихся к ГИА.

8. Научно-методическое сопровождение педагогических работников:

- реализация программ профессионального роста участников целевых групп;
- разработка и реализация индивидуальных образовательных маршрутов педагогических работников.

Данное видение концепции желаемого будущего Центра позволяет определить его **миссию**: создание условий для непрерывного, персонализированного и ориентированного на результат профессионального роста педагогических и управленческих кадров муниципальной системы образования на основе анализа данных, сетевой кооперации и проектной деятельности.

Цель программы: обеспечить конкурентное качество муниципальной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Старо-оскольского городского округа в соответствии с национальными целями и вызовами цифровой трансформации.

Задачи программы:

1. Развитие цифровой экосистемы непрерывного педагогического образования (ЦЭНПО) Центра как ядра муниципальной методической сети.
2. Внедрение модели персонифицированного научно-методического сопровождения на основе диагностики профессиональных дефицитов и цифрового профиля компетенций педагога.
3. Реализация проектно-ориентированного подхода в деятельности Центра через запуск и сопровождение стратегических проектов, соответствующих приоритетам образования до 2040 года.
4. Развитие кадрового потенциала Центра и муниципальной системы образования через систему горизонтального обучения, менторства и создания условий для исследовательской деятельности.

5. Совершенствование инфраструктуры и организационной культуры Центра на принципах бережливого управления, обеспечивающих комфортную среду для профессионального роста.

Этапы реализации программы:

1. Аналитико-прогностический этап (2026 г.):

- анализ результатов реализации предшествующих реализации программ, актуализация SWOT-анализа;
- разработка и запуск пилотных стратегических проектов программы;
- модернизация цифровой платформы Центра.

2. Основной этап реализации (2027 г.):

- масштабирование успешных практик и проектов;
- внедрение системы персональных цифровых профилей компетенций педагогов;
- развитие сетевого взаимодействия на региональном и федеральном уровнях.

3. Результативно-обобщающий этап (2028 г.):

- анализ достижения целевых индикаторов;
- диссеминация лучших практик и методических продуктов Центра;
- формирование концепции развития Центра на последующий период.

Раздел 4. Стратегический план реализации мероприятий Программы

№	Мероприятие	Цель	Ответственный	Целевой показатель, достижение которого обеспечивает мероприятие
1. Персонализация и адресность методической поддержки				
1.1	Разработка и валидация диагностического инструментария для выявления профессиональных дефицитов	Получить объективную картину профессиональных потребностей педагогов	Кукулин С.С.	Наличие утвержденного и апробированного диагностического комплекса (анкеты, кейсы, тесты)
1.2	Создание и внедрение цифрового профиля компетенций педагога	Реализовать принцип персонализации и накопления образовательных результатов	Рыбальченко Н.В.	Доля педагогов, у которых сформирован и актуализирован цифровой профиль (цель: 70% к концу года)
1.3	Запуск сервиса персональных образовательных рекомендаций на основе цифрового профиля	Обеспечить переход от массовых программ к индивидуальным траекториям развития	Кукулин С.С.	Доля педагогов, получивших и начавших работу по персональным рекомендациям (цель: 50%)
1.4	Разработка и реализация библиотеки микрокурсов и модулей для устранения выявленных дефицитов	Создать гибкий, востребованный контент для точечной методической помощи	Кукулин С.С.	Количество разработанных и размещенных микрокурсов/модулей (цель: не менее 20)
1.5	Внедрение системы персональных консультаций, супервизий и педагогического коучинга	Предоставить адресную экспертную поддержку для сложных профессиональных задач	Рыбальченко Н.В.	Количество проведенных персональных консультативных сессий (цель: не менее 200 в год)
2. Стратегическое проектирование и инновации				
2.1	Проведение стратегической сессии для определения приоритетных проектов до 2040 года	Сформировать портфель стратегических проектов, соответствующих глобальным вызовам	Богомолова Ю.А.	Утвержденный советом Центра портфель из 3-5 стратегических проектов
2.2	Запуск и сопровождение муниципальных бережливых проектов образовательных организаций округа	Реализовать конкретные изменения в практиках муниципальных образовательных организаций	Богомолова Ю.А.	Количество ОО, вовлеченных в реализацию проектов; наличие тиражируемых моделей/продуктов

№	Мероприятие	Цель	Ответственный	Целевой показатель, достижение которого обеспечивает мероприятие
2.3	Организация ежегодного муниципального форума инновационных педагогических практик	Создать площадку для презентации, обсуждения и продвижения лучших проектов и практик	Богомолова Ю.А.	Количество участников форума, количество представленных кейсов, уровень удовлетворенности
3. Развитие кадрового капитала и профессиональных сообществ				
3.1	Формирование и обучение корпуса муниципальных менторов (наставников)	Создать систему поддержки молодых специалистов и педагогов, нуждающихся в помощи	Рыбальченко Н.В.	Количество менторов (цель: не менее 30), количество педагогов, закрепленных за менторами
3.2	Запуск программ горизонтального обучения (педагогические баттлы, обмен опытом)	Активизировать обмен знаниями внутри педагогического сообщества	Богомолова Ю.А.	Количество проведенных сессий горизонтального обучения, доля педагогов, в них участвовавших
3.3	Создание и поддержка сетевых профессиональных сообществ практики (в т.ч. в цифровой среде)	Сформировать устойчивые структуры для непрерывного профессионального диалога	Удовин В.Н.	Количество активных сообществ по актуальным темам (цель: не менее 8), ежемесячная активность участников
3.4	Стимулирование и методическое сопровождение исследовательской деятельности педагогов	Развить культуру рефлексии и доказательного подхода в педагогической практике	Куропаткина А.Н.	Количество педагогов, реализующих исследовательские проекты, количество публикаций и выступлений по их итогам
3.5	Разработка и внедрение системы нематериальной мотивации и признания (рейтинги, статусы)	Повысить вовлеченность педагогов в деятельность по развитию	Куропаткина А.Н.	Внедрение системы цифровых бейджей/статусов в ЦЭНПО, рост активности в сообществах
4. Оптимизация внутренней среды и организационной культуры				
4.1	Внедрение принципов бережливого производства (Lean) в ключевые процессы Центра	Устранить потери времени и ресурсов, повысить эффективность	Богомолова Ю.А.	Количество оптимизированных процессов, высвобожденный временной ресурс (в часах/мес.)
4.2	Модернизация инфраструктуры Центра (коворкинг, переговорные, цифровые зоны)	Создать комфортную среду для командной работы, творчества и неформального общения	Куропаткина А.Н.	Уровень удовлетворенности сотрудников и гостей Центра новой средой (опрос)

№	Мероприятие	Цель	Ответственный	Целевой показатель, достижение которого обеспечивает мероприятие
4.3	Разработка и реализация программы развития корпоративной культуры (ценности, ритуалы, коммуникации)	Сформировать культуру открытости, доверия, ответственности и постоянного улучшения	Куропаткина А.Н.	Наличие Кодекса корпоративной культуры, результаты внутреннего климат-опроса
4.4	Обучение сотрудников Центра agile-методологиям и клиентоориентированности	Развить у сотрудников компетенции, необходимые для работы в современной сервисной модели	Кукулин С.С.	Доля сотрудников, прошедших обучение (цель: 100%), применение инструментов на практике
4.5	Создание системы внутреннего непрерывного обучения и обмена знаниями среди сотрудников Центра	Обеспечить постоянный профессиональный рост команды Центра	Куропаткина А.Н.	Регулярность проведения внутренних воркшопов, "часов знаний", наличие базы знаний
5. Цифровая трансформация и развитие экосистемы				
5.1	Создание и внедрение инструментов аналитики данных для мониторинга образовательных траекторий	Перейти к управлению, основанному на данных (data-driven)	Кукулин С.С.	Наличие действующей системы дашбордов и отчетов для анализа активности и запросов педагогов
5.2	Развитие инфраструктуры (аппаратное и программное обеспечение)	Обеспечить техническую надежность, безопасность и производительность платформы	Удовин В.Н.	Уровень доступности платформы (цель: 99.5%), отсутствие инцидентов, связанных с утечкой данных
5.3	Формирование и поддержка сообщества модераторов и тьюторов от образовательных организаций	Создать сеть внутренней поддержки пользователей на местах	Бондаренко Р.П.	Количество тьюторов (цель: не менее 1 на 2 школы)

Раздел 5. Механизмы реализации программы развития

Механизм реализации представляет собой систему управления, координации, мониторинга и ресурсного обеспечения, обеспечивающую достижение стратегических целей Программы. Он основан на принципах проектного управления, цикличности и гибкого реагирования на изменения.

Ответственными за стратегические показатели определены директор и заместители директора Центра. Мониторинг данных показателей осуществляется с различной периодичностью от ежемесячного до ежегодного в зависимости от показателя.

С учетом стратегических приоритетов программы развития показатели размещаются на стенде стратегического управления.

Динамика показателей визуализируется с помощью таблиц, графиков и диаграмм и размещается на стенде стратегического управления SQDSM.

На операционном уровне с учетом принципов бережливого управления обеспечена трансформация показателей стратегического уровня в показатели уровня сотрудников Центра, которые аналогично взаимоувязаны с целями.

При определении индивидуальных операционных показателей сотрудников обеспечивается условие их «сквозной» связи со стратегическими показателями Центра, закрепленными на верхнем уровне управления, что в свою очередь позволяет обеспечить вовлеченность персонала в корпоративное управление по целям.

Управление по целям, наряду с использованием других методов и инструментов бережливого производства, позволяет «видеть» ситуацию в режиме онлайн на всех уровнях, вовлекать в процессы непрерывного улучшения персонал и выстраивать корпоративную культуру бережливого управления.

Под каждое стратегическое направление и ключевой проект создаются проектные команды, которые включают руководителя проекта (из числа сотрудников Центра), сотрудников Центра, привлеченных педагогов-методистов, внешних экспертов.

Для решения конкретных кросс-функциональных задач (например, разработка диагностического инструментария, запуск цифровой платформы) формируются временные рабочие группы.

Реализация каждого мероприятия и проекта осуществляется по непрерывному циклу (PDCA – Plan-Do-Check-Act):

•PLAN (Планирование):

Детализация мероприятий Стратегического плана в дорожные карты проектов с указанием конкретных действий, сроков, ответственных, бюджетов и промежуточных результатов.

Согласование и утверждение дорожных карт.

•DO (Выполнение):

Реализация запланированных действий проектной командой.

Еженедельные оперативные встречи команд для координации (stand-up meetings).

Ведение проектной документации в единой системе (например, на базе Bitrix24).

•CHECK (Проверка):

Ежемесячный мониторинг: Ответственный собирает данные о ходе работ и достижении KPI.

Квартальная отчетность: Руководители проектов представляют отчеты Программному комитету о результатах, рисках и отклонениях.

- **АСТ (Корректировка):**

Анализ результатов проверки на заседании НМС.

Принятие решений о корректировке планов, перераспределении ресурсов, изменении приоритетов или методов работы для повышения эффективности.

Закрепление успешных практик в регулярную деятельность Центра.

Применяется многоуровневая система мониторинга и оценки эффективности:

- уровень Программы: стратегические КРІ (например, % педагогов с индивидуальным планом развития, индекс удовлетворенности).
- уровень направления/проекта: тактические КРІ из стратегического плана.
- уровень мероприятия: оперативные показатели (количество проведенных сессий, разработанных модулей).

Раздел 6. Система целевых индикаторов и показателей, характеризующих ход реализации программы развития

№	Критерий	Показатели		
		2026	2027	2028
1.	Наличие действующей системы дашбордов и отчетов для анализа активности и запросов педагогов	нет	да	да
2.	Доля педагогов, прошедших инструктаж/обучение (цель: 80%), уровень удовлетворенности пользователей (опрос)	50%	65%	80%
3.	Наличие утвержденного и апробированного диагностического комплекса (анкеты, кейсы, тесты)	да	да	да
4.	Доля педагогов, у которых сформирован и актуализирован профиль (цель: 70%)	25%	50%	70%
5.	Доля педагогов, получивших и начавших работу по персональным рекомендациям (цель: 50%)	25%	50%	70%
6.	Количество разработанных и размещенных микрокурсов/модулей (цель: не менее 20)	10	15	20
7.	Количество проведенных персональных консультативных сессий (цель: не менее 200 в год)	200	200	200
8.	Утвержденный портфель из 3-5 стратегических проектов	нет	да	да
9.	Количество ОО, вовлеченных в реализацию проектов; наличие тиражируемых моделей/продуктов	15%	45%	70%
10.	Количество менторов (цель: не менее 30), количество педагогов, закрепленных за менторами	30/60	30/60	50/150
11.	Количество проведенных сессий горизонтального обучения, доля педагогов, в них участвовавших	3/35%	3/35%	3/35%
12.	Количество оптимизированных процессов	15	8	7
13.	Уровень удовлетворенности сотрудников и гостей Центра новой средой (опрос)	85%	100%	100%
14.	Доля сотрудников, прошедших обучение (цель: 100%), применение инструментов на практике	100%	100%	100%
15.	Наличие графика проведения внутренних "часов знаний"	да	да	да

**Раздел 7. Финансовое, ресурсное и кадровое обеспечение
реализации программы развития**

Ресурсы	Обоснование
Нормативно-правовое обеспечение	<ul style="list-style-type: none">– договоры о совместной деятельности в муниципальной образовательной сети;– договор о сотрудничестве с образовательными организациями высшего образования и дополнительного профессионального образования;– локальные акты, регламентирующие деятельность Центра как центра образовательных практик;– новая редакция Устава Центра.
Научно-методическое обеспечение	<ul style="list-style-type: none">– сотрудничество с образовательными организациями высшего образования округа, региона, страны и ближнего зарубежья;– организация виртуальных и постоянно действующих семинаров для педагогических и руководящих работников;– организация и проведение муниципальных семинаров, чтений, конференций.
Программно-методическое обеспечение	<ul style="list-style-type: none">– формирование банка данных образовательных практик;– апробация авторских программ;– банк данных инновационного педагогического опыта;– разработка программы мониторинга педагогических затруднений;– разработка программ семинаров;– разработка дополнительных профессиональных программ.
Информационное обеспечение	<ul style="list-style-type: none">– активная информационная политика через сайт, соцсети, партнерские СМИ для формирования поддержки и привлечения участников;– обеспечение информационной безопасности сотрудников Центра;– выполнение медиа-плана.
Кадровое обеспечение	<ul style="list-style-type: none">– перераспределение функционала сотрудников, привлечение внешних экспертов по контракту,– развитие внутренних компетенций через обучение.
Организационное обеспечение	<ul style="list-style-type: none">– составление циклограммы заседаний научно-методического совета, плана работы и структурных подразделений Центра.
Материально-технические обеспечение	<ul style="list-style-type: none">– поэтапное обновление IT-инфраструктуры, оборудования,– создание современного офисного пространства в рамках утвержденных смет;

	– ремонт здания.
Финансово-экономическое обеспечение	<p>Внебюджетные доходы от платных услуг (в рамках разрешенной деятельности). Для реализации Программы привлекаются средства из муниципального бюджета, а также внебюджетные источники. В ходе реализации Программы объемы финансовых средств, направляемых на ее выполнение, могут корректироваться учредителем учреждения.</p> <p>Конкретные мероприятия Программы и объемы ее финансирования уточняются ежегодно при формировании проекта муниципального бюджета на соответствующий финансовый год.</p>

Раздел 8. Описание мер регулирования и управления рисками

Риски	Способы минимизации или устранения
Организационные	
1. Сопротивление изменениям со стороны части сотрудников Центра и методистов муниципалитета, консервативность организационной культуры, приверженность устоявшимся, но неэффективным процессам.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение разъяснительной работы, стратегических сессий и вовлечение коллектива в разработку изменений. 2. Поэтапное внедрение, начало с «пилотных» проектов и добровольных участников. 3. Явная поддержка изменений руководством, включение новых компетенций в критерии оценки и стимулирования сотрудников.
2. Несогласованность действий между отделами Центра и сетевыми партнерами, дублирование функций или, наоборот, «выпадение» важных задач.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Четкое разграничение зон ответственности в рамках проектных команд и дорожных карт. 2. Регулярные координационные совещания и использование общих инструментов управления задачами (Bitrix24). 3. Закрепление роли «процессного владельца» за конкретным руководителем.
3. Выгорание ключевых исполнителей и лидеров проектов из-за повышенной нагрузки и эмоционального напряжения в период трансформации.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реалистичное планирование рабочих нагрузок, распределение ответственности в командах. 2. Внедрение системы ротации лидеров проектов и создания пар резерва. 3. Организация мероприятий по поддержанию психологического климата и признанию достижений.
Педагогические	
1. Низкая вовлеченность и мотивация педагогов к участию в новых форматах (ЦЭНПО, диагностика, проекты), восприятие их как дополнительной бюрократической нагрузки.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Демонстрация прямой практической пользы и экономии времени от использования новых сервисов. 2. Привязка участия к упрощению процедур аттестации, выдаче сертификатов, системе балльно-рейтинговой оценки. 3. Активная популяризация успехов первых участников («истории успеха»).
2. Цифровое неравенство и низкий уровень цифровых компетенций у части педагогов, что затрудняет доступ к ресурсам ЦЭНПО и цифровым сервисам.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация многоуровневой системы обучения (очные курсы, вебинары, видеоинструкции, служба техподдержки). 2. Создание сети «цифровых тьюторов» в школах для оказания помощи на местах. 3. Обеспечение возможности получать контент и поддержку в смешанных (гибридных) форматах.
3. Формальное отношение к диагностике и персональным рекомендациям со стороны педагогов и администрации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Построение диагностики как инструмента самоанализа и помощи, а не контроля. Гарантия конфиденциальности персональных результатов.

Риски	Способы минимизации или устранения
школ, выполнение требований «для галочки».	<ol style="list-style-type: none"> 2. Интеграция обезличенных агрегированных данных диагностики в планирование работы школ и муниципалитета 3. Сопровождение рекомендаций тьюторской поддержкой и удобными микрокурсами.
Материальные	
1. Дефицит финансирования для закупки современного ПО, оборудования, привлечения внешних экспертов и полноценной модернизации инфраструктуры.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка поэтапного плана финансирования, поиск и привлечение средств через грантовые конкурсы, партнерские программы с бизнесом и вузами. 2. Использование облачных решений для снижения первоначальных затрат. 3. Приоритизация затрат, направленных на ключевые, инфраструктурные проекты (ЦЭНПО).
2. Недостаточная скорость интернета или нестабильная работа цифровой платформы (ЦЭНПО) в отдаленных школах, ведущая к снижению доступности сервисов.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение аудита инфраструктуры школ-партнеров на старте. 2. Оптимизация платформы для работы при низкой скорости соединения (облегченная версия, кеширование). 3. Разработка оффлайн-форматов ключевых материалов и синхронизация данных при появлении соединения.
3. Быстрое моральное устаревание закупленного на первом этапе оборудования и программного обеспечения.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заключение договоров на техническую поддержку и регулярное обновление ПО. 2. Планирование бюджета на ежегодное частичное обновление IT-парка. 3. Делать ставку на масштабируемые облачные сервисы, где обновления происходят автоматически.
Концептуальные	
1. Конфликт между инновационными подходами Программы и действующими нормативными регламентами (ФГОС, СанПиН, порядок аттестации), сдерживающий внедрение новых моделей.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянный мониторинг изменений в законодательстве и заблаговременная адаптация программ. 2. Активная работа с региональными органами управления образованием по созданию «пилотных» (экспериментальных) площадок с особыми условиями. 3. Построение новых практик в рамках существующих нормативных «окон возможностей».
2. Недостаточная научная и методическая обоснованность некоторых внедряемых моделей (например, системы диагностики дефицитов), ведущая к низкой валидности и недоверию.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение к разработке и экспертизе научных консультантов из вузов, использование апробированных методик. 2. Проведение пилотных исследований и сбор обратной связи для доработки инструментов перед массовым внедрением.

Риски	Способы минимизации или устранения
	3. Публикация методологических основ и результатов апробации в открытом доступе.
3. Смещение фокуса с содержательных изменений в практике педагога на формальные показатели (охват, количество мероприятий), что ведет к профанации целей Программы.	1. Формирование системы КРІ, сбалансированной между количественными (охват) и качественными (удовлетворенность, рост компетенций) показателями. 2. Регулярный качественный анализ через фокус-группы и глубинные интервью с педагогами. 3. Культивирование в команде ценности содержательного результата над формальным отчетом.