



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КУЗБАССА
Государственное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ КУЗБАССА»

Утверждаю:
Ученым советом ИРО Кузбасса
протокол №3 от 09.06.2026 г.

ПРОЕКТ

**Региональная модель опережающей подготовки и непрерывного
развития управленческих кадров системы образования в условиях
демографических и социокультурных вызовов
(на примере Кемеровской области - Кузбасса)»**

Кемерово 2026

ПАСПОРТ проекта

Основные положения

Наименование проекта: «Региональная модель опережающей подготовки и непрерывного развития управленческих кадров системы образования в условиях демографических и социо-культурных вызовов (на примере Кемеровской области - Кузбасса)».	
Организационно-управленческое сопровождение реализации проекта	Умеренкова Ольга Вячеславовна, проректор по науке, кандидат исторических наук
Руководитель проекта	Забнева Эльвира Ивановна, ректор ИРО Кузбасса, доктор философских наук, кандидат социологических наук, доцент
Разработчики и ответственные исполнители проекта	Ненилин Сергей Николаевич, проректор по учебно-методической работе, кандидат педагогических наук; Сычёва Татьяна Анатольевна, проректор по цифровизации, воспитанию и молодёжной политике, кандидат исторических наук; Скрипак Елена Ивановна, проректор по учебно-методической работе, кандидат педагогических наук; Вербицкая Ирина Валерьевна заведующий отделом подготовки и сопровождения управленческих кадров; Плосконосова Елена Алексеевна методист отдела подготовки и сопровождения управленческих кадров, кандидат экономических наук; Основа Светлана Александровна, методист отдела подготовки и сопровождения управленческих кадров.
Связь с государственными и региональными нормативными и стратегическими документами	1. ФЗ № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; 2. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 года N 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»; 3. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 17.12.2025) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026) раздел «Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года;

	4. Распоряжение Минпросвещения России от 16.12.2020 г. № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»; 5. Распоряжение Минпросвещения России от 15.12.2022 г. № Р-303 «О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16.12.2020 г. № Р-174»; 6. Распоряжение Минпросвещения России от 31 мая 2021 г. N Р-117 «Об утверждении Концепции целевой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций»; 7. Распоряжения Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 года №Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»; 8. Закон об образовании Кемеровской области № 86-ОЗ (в ред. Закона Кемеровской области от 26.12.2013 N 147-ОЗ)
Интеграция с проектами	Национальный проект «Кадры», «Семья и дети»
Цель проекта	Разработка, научное обоснование, апробация и тиражирование региональной модели опережающей подготовки и непрерывного профессионального развития управленческих кадров системы образования, обеспечивающей преодоление демографических и социокультурных вызовов.
Задачи проекта	1. Разработать теоретико-методологические основания модели предиктивной диагностики профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций на основе анализа данных и компетентностного подхода. 2. Разработать диагностический инструментарий для оценки управленческих компетенций по пяти основным направлениям: стратегическое управление, финансово-хозяйственная

	деятельность, управление персоналом, управление качеством образования, коммуникации. 3. Обосновать научные принципы перехода от формальной аттестации к портфолио-оценке управленческих результатов. 4. Разработать систему модульных дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, включающих управленческие кейсы, симуляционные задания, стажировки. 5. Спроектировать и апробировать региональную систему аттестации руководителей образовательных организаций, основанную на оценке управленческого портфолио и динамики образовательных результатов. 6. Создать сеть опорных площадок - ресурсных центров управленческих практик в муниципальных образованиях. 7. Разработать и внедрить цифровую образовательную платформу «Управленческий навигатор Кузбасса», на которой будет размещен банк управленческих кейсов и симуляционных заданий (200+), также система персонализации траекторий развития. 8. Разработать методический сборник «Управленческий навигатор Кузбасса» и пакет нормативных документов по региональной модели сопровождения и аттестации руководящих работников для тиражирования в субъектах РФ со схожими кадровыми проблемами.
Сроки реализации проекта	Январь 2027 – декабрь 2029
Этапы реализации проекта	1. Проектировочный этап (январь – декабрь 2027); 2. Апробационный этап (январь-сентябрь 2028); 3. Аналитико-корректирующий этап (октябрь – декабрь, 2028); 4. Обобщающий и тиражирующий этап (январь декабрь 2028)
Ожидаемые результаты реализации проекта	Реализация данного проекта позволит решить следующие проблемы: - системные противоречия между требованиями к современному руководителю ОО (утвержденных приказом от 21 марта 2025 г. N 137н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель профессиональной образовательной организации»), которые предусматривают стратегическое планирование, работу с базами данных, управление качеством образования в соответствии с ФГОС и по федеральным основным общеобразовательным программам и существующей системой повышения

	квалификации, основанной на формальных курсах без привязки к реальной управленческой практике. В качестве решения предлагается разработанная модульная система ДПП ПК с интеграцией 200+ реальных управленческих кейсов и симуляционных заданий, обеспечивающая контекстное обучение через решение актуальных задач; - противоречия между демографическим старением управленческого корпуса (63,9% руководителей старше 50 лет в регионе) и отсутствием системной модели подготовки молодых руководителей. Решение видится в реализации механизма «парного управления» как технологии передачи неявного управленческого знания от опытных руководителей к кандидатам из кадрового резерва (пилотная реализация показала повышение эффективности на 35%); - противоречие между формальным характером аттестации (тестирование) и необходимостью оценки реальных управленческих компетенций через анализ практической деятельности. Для решения ситуации предлагается разработать механизм, единый для всех муниципальных образований региона, позволяющий объективно оценивать компетентность управленческих кадров, принимать обоснованные кадровые решения, стимулировать профессиональный рост и напрямую связывать качество управления ОО с образовательными достижениями учащихся - портфолио-аттестация на основе оценки управленческих достижений, анализа реальных кейсов и динамики образовательных результатов; - противоречие между наличием в регионе отдельных успешных практик (формирование кадрового резерва, Лига экспертов и наставников, онлайн-ресурс «Кузбасс. Будущее.РФ», диагностика профессиональных компетенций в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» и отсутствием единой обоснованной модели опережающей подготовки и непрерывного развития управленческих кадров системы образования. Предлагаемый проект нацелен на системную интеграцию существующего практического опыта в единый жизненный цикл руководителя образовательной организации с
--	---

	обязательной научной экспертизой РАО на каждом этапе.
Продукты реализации проекта	1. Комплект диагностических материалов, цифровая платформа для комплексной оценки профессиональных (управленческих) компетенций; 2. Создана и функционирует сеть из 31 базовой образовательной организации – опорной площадки; 3. Утверждённые ДПП. Обновлено и актуализирована нормативно-правовая и методическая база; 4. Методические рекомендации; 5. Положение о региональной системе аттестации руководителей ОО; 6. Разработана система комплексной оценки профессиональных (управленческих) компетенций; 7. Издан сборник «Управленческий навигатор Кузбасса» (объём 12 п. л., гриф РАО), а также пакет нормативных документов по региональной модели сопровождения и аттестации руководящих работников.
Ресурсное обеспечение проекта	2027. Серверное и сетевое обеспечение для стабильной работы цифровой платформы. Цифровая платформа «Управленческий навигатор Кузбасса». Хранения персональных данных в соответствии с требованиями. Доступ к верифицированному образовательному контенту - интеграция с федеральными и региональными библиотеками цифровых материалов, едиными каталогами курсов. Личный кабинет руководителя с функцией «цифрового профиля компетенций» и профессиональным портфолио. Персональные компьютеры и ноутбуки, интерактивные доски и панели, видеокамеры, микрофоны и др. 2028. Система предиктивной аналитики. Мы используем данные, чтобы работать на опережение. Предиктивная аналитика, интегрированная в «Управленческий навигатор Кузбасса», позволяет моделировать последствия управленческих решений до их реализации. Это позволяет не «учить всех всему», а готовить управленцев к конкретным вызовам их территории. Закрытая коммуникационная среда (форумы, мессенджеры) - преодоление изоляции, обмен опытом и получение наставнической и экспертной поддержки «здесь и сейчас». Персональные компьютеры и ноутбуки, интерактивные доски и панели, видеокамеры, микрофоны и др.

	2029. Виртуальные стажировочные площадки: возможность «посетить» лучшие школы региона, не выезжая из своего муниципалитета. Отработка сложных управленческих кейсов и симуляционных заданий в безопасной среде без отрыва от работы. Облачные хранилища лучших практик: база готовых управленческих решений, которые можно адаптировать под свою школу. Персональные компьютеры и ноутбуки, интерактивные доски и панели, видеокамеры, микрофоны и др.
Возможные риски и пути их преодоления	1. Реализация модели требует взаимодействия Минобразования Кузбасса, органов местного самоуправления, ЦНППМ, методических центров. При слабой синхронизации возможны дублирование программ, несогласованность действий, срывы сроков утверждения нормативных актов и др. 2. Сопротивление изменениям со стороны руководителей. Опытные руководители (стаж >20 лет, составляющие 82,83% директоров школ) могут воспринимать переход от формального тестирования к портфолио-оценке как угрозу своему статусу, новые требования как дополнительную нагрузку, а не как ресурс развития, и проявлять психологическое сопротивление изменениям. 3. Дефицит опытных наставников и экспертов. Для сопровождения непрерывного развития нужны специалисты, способные выстраивать индивидуальные траектории и работать с дефицитами компетенций. 4. Эмоциональное выгорание управленческих кадров в условиях повышенной нагрузки. Высокий уровень эмоционального выгорания зафиксирован у руководителей ОО, а обучение без отрыва от основной деятельности создает риск перегрузки. 5. Быстрое устаревание дополнительных профессиональных программ повышения квалификации. Если содержание опережающей подготовки не будет регулярно актуализироваться с учетом технологических трендов (цифровизация, ИИ в управлении и др.), знания, полученные управленцами, потеряют релевантность. Существует риск разрыва между теорией, заложенной в программе, и реальной практикой

	образовательных организаций, где ресурсы ограничены, а потребности разнообразны. 6. Изменения в федеральном и региональном законодательстве в период реализации проекта (2027–2029 гг.)
--	---

2. Актуальность проекта

В Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309 определены Национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года, на перспективу до 2036 года обозначена одна из целей «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы», показатель – формирование системы подбора, развития и ротации кадров для органов государственной власти и органов местного самоуправления на основе принципов равных возможностей, приоритета профессиональных знаний и квалификаций, включая механизмы регулярной оценки и обратной связи в рамках единой цифровой образовательной платформы.

Установленный целевой показатель, выполнение которого характеризует достижение национальных целей, предполагает реализацию на основе компетентностного подхода технологий развития управленческих компетенций руководящих кадров в системе образования.

С 2024 г. в Институте развития образования Кузбасса разработан и реализуется Портфель проектов по бесшовному педагогическому образованию. Портфель представляет собой результат системной работы, направленной на реализацию эффективных механизмов интеграции различных уровней образования в рамках подготовки педагогических и управленческих кадров и включает в себя проекты, направленные на решение актуальных задач современной образовательной практики, одной из которых является подготовка и сопровождение кадрового резерва и руководителей, способных эффективно управлять образовательной организацией и создавать условия для качественного образовательного процесса.

Реализация Концепции по формированию, сопровождению, подготовке и использованию кадрового резерва системы образования Кемеровской области – Кузбасса с учётом проектов/конкурсов АНО «Россия – страна возможностей» и проекта «КУЗБАСС. БУДУЩЕЕ.РФ» с сентября 2024 г. по июнь 2026 г. дала следующие промежуточные результаты:

- была разработана и запущена трёхуровневая модель по формированию, сопровождению и подготовке кадрового резерва системы образования региона, учитывающая потенциал выпускников президентской платформы «Россия – страна возможностей», определён порядок организации работы по формированию и подготовке кадрового резерва в системе образования региона.

- организованы четыре отбора в управленческий кадровый резерв системы образования региона. Анкеты на предварительный отбор претендентов, преимущественно из числа специалистов системы образования (но не исключая и другие категории), обладающих наиболее высоким уровнем сформированности личностных, управленческих и профессиональных компетенций подали 267 человек. Из 267 кандидатов в кадровый резерв процедуру диагностического тестирования прошли 251 человек, что составляет 94 % от общего числа.

Результаты диагностики легли в основу формирования индивидуальных образовательных маршрутов для каждого участника кадрового резерва.

По итогам обработки данных каждый кандидат получил индивидуальные рекомендации, в которых обозначены компетенции, требующие развития и конкретные рекомендации по программам обучения (повышения квалификации, профессиональной переподготовки) и направлениям для самостоятельной работы.

Проведенная диагностика стала не просто этапом отбора, а стартовой точкой для целенаправленного и осознанного профессионального роста будущих управленцев.

Были определены и проблемы, которые легли в основу подготовки резервистов, и также стали одной из составляющих работы с вновь начинающими и имеющими стаж в должности руководителя более 15 лет управленческими кадрами (более 46 % кандидатов в кадровый резерв уже занимают управленческие должности):

- анализ показывает, что не все резервисты владеют основами проектной деятельности. Лишь 57 % кандидатов имеют чёткое представление о том, что такое проект и как он создаётся, обладая при этом практическим опытом либо в роли разработчиков, либо в качестве членов проектной команды.

Между тем, современные реалии предъявляют к руководителю обязательное требование: владение компетенциями в области проектного управления. Это включает в себя не только умение инициировать и вести проекты, но и способность привлекать внебюджетные средства (например, гранты, конкурсы).

- недостаточная развитость навыков командного взаимодействия. Многие из резервистов демонстрируют установку на индивидуальный результат, что проявляется в неготовности делегировать задачи, учитывать мнение коллег, брать на себя разные роли (лидер, рядовой исполнитель) в зависимости от потребностей команды. Это ведёт к потере эффективности, конфликтам и снижению мотивации участников.

- недостаток или отсутствие ключевых управленческих знаний и практических навыков, необходимых для эффективного руководства образовательной организацией: управление, финансово-экономическая деятельность, нормативно-правовое обеспечение и др.

- психологический страх остаться «один на один» с новой должностью в случае назначения.

В целях устранения выявленных пробелов для каждого кандидата управленческого резерва разрабатывается индивидуальный образовательный маршрут. Рекомендации носят комплексный характер и предполагают такие формы, как:

- повышение квалификации по ключевым управленческим дисциплинам;
- профессиональная переподготовка для формирования недостающих управленческих компетенций;
- целевое самообразование в соответствии со сформированным образовательным маршрутом;
- регулярное взаимодействие с наставником – действующим руководителем, который обеспечивает передачу практического опыта и персональное сопровождение.

Логичным продолжением реализации Концепции кадрового резерва стал запуск нового проекта «Совершенствование портрета современного руководителя образовательной организации: компетентностный подход».

Формирование и постоянное совершенствование профиля компетенций (портрета) современного руководителя образовательной организации направлено на достижение следующих целей:

- повышение качества образования путем улучшения управленческого потенциала лидеров образовательных организаций;
- развитие профессионально значимых компетенций, обеспечивающих успешное выполнение функций руководителя;
- формирование целостного представления о профессиональном развитии руководителя образовательной системы;

- совершенствование механизмов подготовки и переподготовки управленческих кадров для системы образования.

Таким образом, на основе анализа имеющегося опыта и с учетом современных вызовов, данный проект предлагает новую интегрированную модель сопровождения руководящего работника в сфере образования на всех этапах его карьеры. В модели предлагается объединить четыре ключевых элемента: прогнозирование кадровой потребности региона, практико-ориентированное модульное обучение, аттестация посредством личного портфолио вместо формальных процедур и индивидуальный трек развития.

Модель представлена в единой научно обоснованной системе, включая:

1. Предиктивный анализ кадровых потребностей системы образования региона;
2. Дифференцированная система аттестации управленческих кадров на основе реального портфолио претендента (впервые на региональном уровне): руководители муниципальных органов управления образованием (акцент: стратегическое планирование, межведомственное взаимодействие, оптимизация сети); руководители общеобразовательных организаций (управление качеством образования, кадровый менеджмент, работа с образовательными результатами, финансово-хозяйственная деятельность); руководители дошкольных образовательных организаций (финансово-хозяйственная деятельность, организация образовательного процесса по ФОП ДО, работа с родительским сообществом); руководители организаций дополнительного образования (стратегическое планирование и развитие, организация образовательного процесса, управление персоналом и создание благоприятной среды, финансово-хозяйственная деятельность, взаимодействие с социумом); кандидаты в управленческий кадровый резерв системы образования региона (нормативное правовое обеспечение, основы управления ОО, оценка организаторских способностей, коммуникативная грамотность, лидерские качества, карьера, карьерный рост);
3. Использование технологии передачи неявного знания в системе парного управления образовательной организацией (опытный руководитель (наставник) и кандидат в резерв совместно управляют ОО – осуществляется постепенная передача полномочий – оценка эффективности парного управления – корректировка индивидуального маршрута развития);
4. Создание базы управленческих кейсов реальных ситуаций и симуляционных заданий, организация стажировок;
5. Модульная система подготовки (стратегическое управление и проектная деятельность, финансово-хозяйственная деятельность, управление персоналом и командообразование, управление качеством образования, коммуникации и работа с общественностью, антикризисное управление и др.).

Таким образом, данный проект может обеспечить переход от локальных региональных инициатив к системной модели опережающей подготовки управленческих кадров системы образования и полностью будет готов к тиражированию в субъектах РФ с аналогичной демографической ситуацией и социокультурными вызовами.

Цель (цели) проекта (программы): разработка, научное обоснование, апробация и тиражирование региональной модели опережающей подготовки и непрерывного профессионального развития управленческих кадров системы образования, обеспечивающей преодоление демографических и социокультурных вызовов.

Задача (задачи) проекта (программы):

1. Разработать теоретико-методологические основания модели предиктивной диагностики профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций на основе анализа данных и компетентностного подхода.

2. Разработать диагностический инструментарий для оценки управленческих компетенций по пяти основным направлениям: стратегическое управление, финансово-хозяйственная деятельность, управление персоналом, управление качеством образования, коммуникации.

3. Обосновать научные принципы перехода от формальной аттестации к портфолио-оценке управленческих результатов.

4. Разработать систему модульных дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, включающих управленческие кейсы, симуляционные задания, стажировки.

5. Спроектировать и апробировать региональную систему аттестации руководителей образовательных организаций, основанную на оценке управленческого портфолио и динамики образовательных результатов.

6. Создать сеть опорных площадок - ресурсных центров управленческих практик в муниципальных образованиях.

7. Разработать и внедрить цифровую образовательную платформу «Управленческий навигатор Кузбасса», на которой будет размещен банк управленческих кейсов и симуляционных заданий (200+), также система персонализации траекторий развития.

8. Разработать методический сборник «Управленческий навигатор Кузбасса» и пакет нормативных документов по региональной модели сопровождения и аттестации руководящих работников для тиражирования в субъектах РФ со схожими кадровыми проблемами.

Практическая значимость (реализуемость) проекта (реальность достижения целей и результатов проекта и пр.)

Практическая значимость проекта определяется наличием значительного задела, сформированного на базе ИРО Кузбасса в 2023 – 2026 годах:

- разработан контент онлайн-ресурса «Кузбасс. Будущее.РФ» как площадка для сбора, запуска и продвижения идей и проектов кандидатов в муниципальный и региональный кадровый резерв, выявления, отбора и мотивации кадров, обладающих проектным и управленческим потенциалом; которая позволяет формировать индивидуальные маршруты развития и интегрироваться с системой диагностики профессиональных дефицитов (более 250 тестовых заданий) для кадрового резерва по направлениям: нормативное правовое обеспечение, основы управления ОО, оценка организаторских способностей, коммуникативная грамотность, лидерские качества, карьерный рост) и для руководителей общеобразовательных организаций в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». На данный момент обеспечивает дистанционное сопровождение управленческих кадров образовательных организаций региона и содержит банк тестовых заданий (тесты, ситуационные задания с развернутым решением, ситуационные задания с выбором ответа).

- разработана и реализуется Концепция по формированию, сопровождению, подготовке и использованию кадрового резерва системы образования Кемеровской

области – Кузбасса с учётом проектов/конкурсов АНО «Россия – страна возможностей» и проект «КУЗБАСС. БУДУЩЕЕ.РФ»;

- сформирована команда (региональная Лига экспертов и наставников из числа выпускников, финалистов и победителей проектов/конкурсов президентской платформы «Россия – страна возможностей», членов Федерального «Клуба директоров», опытных руководителей и заместителей руководителя образовательных организаций - представителей 27 муниципальных образований) - профессиональное сообщество, призванное объединить управленцев в сфере образования, созданное для развития экспертного и наставнического потенциала его участников. Экспертный и наставнический потенциал Лиги задействован и в рамках проекта по совершенствованию портрета современного руководителя;

- отобраны и утверждён Перечень базовых образовательных организаций – стажировочных площадок (47 образовательных организаций) для подготовки регионального кадрового резерва системы образования;

- реализован пилотный проект в рамках цифровой трансформации педагогов, показавший повышение эффективности парного управления образовательной организацией на 35 % (выборка – 20 образовательных организаций города Новокузнецка).

Реализация предлагаемого проекта направлена на формирование комплексного подхода к подготовке и сопровождению управленческих кадров, преодоление дефицита управленческих кадров в региональной системе образования и может тиражироваться в другие субъекты РФ с аналогичными проблемами.

Практическая значимость заключается в создании и внедрении модели опережающей подготовки и непрерывного профессионального развития управленческих кадров региона, разработке эффективных технологий повышения квалификации, готового к тиражированию инструментария, которые будут направлены на решение проблемы «старения» управленческих кадров (63% руководителей старше 50 лет, менее 3% моложе 35 лет) и переходу от фрагментарных мер к системному решению через создание единого цикла: отбор → подготовка → назначение → сопровождение и непрерывное развитие управленческих команд региона.

Реализация проекта позволит разработать комплексную многоуровневую систему, объединяющую философские, управленческие и психолого-педагогические подходы, позволяющую на уровне региона:

- осуществить переход от реактивной модели (исправление ошибок, повышение квалификации как постфактум) к проактивной (предотвращение управленческих сбоев через раннюю диагностику);

- создать динамический компетентностный профиль руководителя. В отличие от статической аттестации, модель предполагает непрерывное отслеживание динамики уровней сформированности компетенций (низкий, удовлетворительный, базовый, повышенный, высокий);

- персонализировать систему повышения квалификации управленческих кадров и кадрового резерва. Вместо общих курсов по менеджменту руководитель получает микромодули обучения под свои специфические запросы (например, проектное управление, ВСОКО, управление развитием малокомплектной школы и др.).

Планируется разработать и внедрить диагностический инструментарий для оценки деятельности руководителей по пяти группам компетенций, включая

стратегию управления, финансово-хозяйственная деятельность, управление персоналом, качество образования и коммуникации.

Будет создана система комплексной оценки профессиональных (управленческих) компетенций, позволяющая каждому участнику проекта самостоятельно определить свой индивидуальный уровень формирования компетенций и включающая:

- стандартизированные диагностические инструменты, единые для всех муниципальных образований региона: анкеты, тесты, опросники, управленческие кейсы и симуляционные задания, позволяющие измерять управленческие компетенции по пяти основным направлениям: стратегическое управление, финансово-хозяйственная деятельность, управление персоналом, управление качеством образования, коммуникации;

- самостоятельную процедуру прохождения оценки: удобный онлайн-контент цифровой образовательной платформы («Управленческий навигатор Кузбасса»), доступный участникам проекта для самостоятельного заполнения;

- алгоритм обработки результатов: автоматизированная система анализа полученных данных, выдающая каждому участнику отчет о сильных сторонах и зонах развития;

- индивидуальные рекомендации: персональные советы по устранению выявленных дефицитов и развитию управленческих компетенций (модульные курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, тренинги, участие в конкурсах, грантовой деятельности, саморазвитие и т.д.).

Будут разработаны четыре модульные программы повышения квалификации (2 по 120, 72 и 36 часов), направленные на опережающую подготовку кадрового резерва и действующих управленческих кадров, позволяющие каждому выбрать собственную траекторию, определить содержание, формы, варианты развития своего профессионализма. В содержании программ будет заложен личностно-ориентированный подход, учитывающий образовательные запросы и потребности управленца, индивидуальный уровень развития профессионализма, в том числе исходя из оценки управленческого портфолио.

В процессе реализации проекта сформируется многоуровневая структура для развития управленческих компетенций. В её основе лежит переход от теоретического обучения к обучению через действие:

- база управленческих кейсов и симуляционных заданий: реальные или смоделированные ситуации, описывающие проблемы, вызовы и возможности в управлении;

- модули-компетенции: вместо длинных монолитных курсов программа разбита на короткие модули, каждый из которых направлен на развитие конкретной управленческой компетенции: «Управление проектами», «Финансово-хозяйственная деятельность»;

- разные уровни погружения: разные форматы работы с кейсами и симуляциями - от индивидуального до командного с защитой решения перед экспертами;

- получение измеримого результата, где главное, не документ о прослушанных на курсах лекциях, а весомый вклад в портфолио в виде решённых кейсов и симуляционных заданий, что позволит быть гораздо увереннее при столкновении со сложными задачами на рабочем месте;

- объективная оценка потенциала управленческих кадров: результаты прохождения симуляторов служат инструментом для выявления потенциальных

руководителей из числа резерва, управленческих кадров, способных выполнять функцию эксперта и (или) наставника.

Реализация данного проекта позволит решить следующие проблемы:

- системные противоречия между требованиями к современному руководителю ОО (утвержденных приказом от 21 марта 2025 г. N 137н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель профессиональной образовательной организации»), которые предусматривают стратегическое планирование, работу с базами данных, управление качеством образования в соответствии с ФГОС и по федеральным основным общеобразовательным программам и существующей системой повышения квалификации, основанной на формальных курсах без привязки к реальной управленческой практике. В качестве решения предлагается разработанная модульная система ДПП ПК с интеграцией 200+ реальных управленческих кейсов и симуляционных заданий, обеспечивающая контекстное обучение через решение актуальных задач;

- противоречия между демографическим старением управленческого корпуса (63,9% руководителей старше 50 лет в регионе) и отсутствием системной модели подготовки молодых руководителей. Решение видится в реализации механизма «парного управления» как технологии передачи неявного управленческого знания от опытных руководителей к кандидатам из кадрового резерва (пилотная реализация показала повышение эффективности на 35%);

- противоречие между формальным характером аттестации (тестирование) и необходимостью оценки реальных управленческих компетенций через анализ практической деятельности. Для решения ситуации предлагается разработать механизм, единый для всех муниципальных образований региона, позволяющий объективно оценивать компетентность управленческих кадров, принимать обоснованные кадровые решения, стимулировать профессиональный рост и напрямую связывать качество управления ОО с образовательными достижениями учащихся - портфолио-аттестация на основе оценки управленческих достижений, анализа реальных кейсов и динамики образовательных результатов;

- противоречие между наличием в регионе отдельных успешных практик (формирование кадрового резерва, Лига экспертов и наставников, онлайн-ресурс «Кузбасс. Будущее.РФ», диагностика профессиональных компетенций в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» и отсутствием единой обоснованной модели опережающей подготовки и непрерывного развития управленческих кадров системы образования. Предлагаемый проект нацелен на системную интеграцию существующего практического опыта в единый жизненный цикл руководителя образовательной организации с обязательной научной экспертизой РАО на каждом этапе.

Корреляция проекта (программы) с национальными целями и стратегическими задачами, предусмотренными Указами Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809, от 7 мая 2024 № 309, от 8 мая 2024 г. № 314.

№ п/п	Наименование нормативного правового акта	Краткое обоснование применения нормативного правового акта в соответствии с национальными целями и стратегическими задачами, предусмотренными указами Президента Российской Федерации
1.	ФЗ № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»	Статья 51 п.2-8. Правовой статус руководителя образовательной организации. Требования к кандидату на руководящую должность, назначение, аттестация. Статья 76. Дополнительное профессиональное образование. Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды. ФЗ-273 создаёт правовую рамку и базовые требования к руководителям, а Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 № 309 наполняет эту рамку стратегическими задачами национального развития. Проект опирается на нормы ФЗ № 273-ФЗ о дополнительном профессиональном образовании и реализуется во исполнение стратегических задач, поставленных Указом № 309, обеспечивая практическую реализацию национальных целей на уровне субъектов РФ.
2.	Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 года N 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»	Отражены ключевые требования к руководителю дошкольной и общеобразовательной организации. Указ Президента № 309 от 7 мая 2024 года устанавливает национальные цели развития до 2030–2036 годов, определяя «что» должно быть достигнуто. Профессиональный стандарт конкретизирует, «как» эти цели реализуются через компетенции руководителя. Указ № 309 задаёт вектор — воспитание гармонично развитой личности, технологическое лидерство, социальная справедливость. Профстандарт детализирует требования к руководителю, который должен обеспечить достижение этих целей на уровне конкретной организации. Проект реализует положения стандарта и Указа на практике: он предусматривает индивидуальные траектории развития управленцев, модульные программы обучения, наставничество, стажировки, цифровую

		аналитику эффективности, интеграцию региональных особенностей и федеральных стандартов.
3.	Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 17.12.2025) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026) раздел «Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года	Проект выступает как механизм кадрового обеспечения Программы на региональном уровне, он направлен на формирование управленческих компетенций, необходимых для исполнения госпрограммы в условиях демографических вызовов.
4.	Распоряжение Минпросвещения России от 16.12.2020 г. № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров» Распоряжение Минпросвещения России от 15.12.2022 г. № Р-303 «О внесении изменений в	Концепция создаёт теоретическую базу: единое федеральное пространство, индивидуальные образовательные маршруты для директоров школ, сеть Центров непрерывного повышения профессионального мастерства (ЦНППМ), федеральный реестр программ ДПО Проект переводит положения Концепции в план конкретных мероприятий по диагностике компетенций руководителей, созданию стажировочных площадок, внедрению наставничества и др.

	Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16.12.2020 г. № Р-174»	
5.	Распоряжение Минпросвещения России от 31 мая 2021 г. N Р-117 «Об утверждении Концепции целевой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций»	С целью реализации «опережающей подготовки» и ответа на вызовы времени, поставленные в Указе, необходимо четко понимать, какими компетенциями должен обладать руководитель сегодня. Аттестация становится фильтром и точкой роста. Аттестация позволяет оценить, насколько успешно руководители ОО справляются с задачами по воспитанию гармоничной личности и внедрению новых технологий. Целевая модель аттестации увязывает профессиональный рост руководителя с результатами его учреждения, стимулируя управленцев работать на результат, соответствующий национальным интересам.
6.	Распоряжения Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 года №Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»	Максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности. Указ №309 (от 07.05.2024) делает акцент на раскрытии талантов и реализации потенциала – это логично перекликается с идеей «непрерывного профессионального развития», заложенного в проекте. Распоряжение №Р-145 дополняет это механизмом регулярной обратной связи и индивидуальной траектории (через наставничество). В практическом смысле это означает, что программы ДПО для руководящих работников должны разрабатываться не как «курсы раз в 3 года», а как непрерывные модули с постоянной доработкой в соответствии с дефицитами компетенций. Данный подход интегрируется с темой предиктивной диагностики: возможность выявлять зоны роста и заранее адаптировать содержание программ, обеспечивая их актуальность в долгосрочной перспективе.
7.	Закон об образовании Кемеровской области №	Закон устанавливает правовые, организационные и экономические особенности функционирования

	86-ОЗ (в ред. Закона Кемеровской области от 26.12.2013 N 147-ОЗ)	системы образования в регионе, Проект опирается на нормы, закреплённые в документе
--	--	--

Исходные теоретические положения, на которых строится проект

Развитие современного образования предъявляет принципиально новые требования к управленческому персоналу. Руководитель образовательной организации традиционно выступает в качестве ключевого субъекта, ответственного за реализацию стратегических задач развития образовательной системы. Именно он является основным ресурсом, способствующим повышению качества образовательного процесса. В свете этих обстоятельств, приоритетной задачей системы подготовки и повышения квалификации управленческих кадров на современном этапе становится обеспечение профессионального роста руководителей образовательных организаций, а также формирование управленческого корпуса, адекватно отвечающего вызовам современности.

В контексте данных требований актуализируется роль системы дополнительного профессионального образования, направленной на формирование у руководителей образовательных организаций готовности к управленческой деятельности и развитие профессионально-личностных качеств, востребованных в условиях динамично развивающейся профессиональной среды. Профессиональное развитие управленческого персонала во многом определяется эффективностью системы их непрерывного образования, основанной на конкретных данных об уровне профессионализма, мотивационных факторах и образовательных потребностях.

В основе проекта лежит фундаментальное понимание того, что ключевым драйвером экономического роста и социальной стабильности Кузбасса является не столько его ресурсная база, сколько качество человеческого капитала, особенно в контексте диверсификации региональной экономики и перехода от монопрофильной сырьевой модели к более сложной и многообразной структуре. В этих условиях система образования приобретает стратегическое значение, а управленческие кадры выступают не просто как администраторы, а как ключевые архитекторы образовательных экосистем, способных обеспечить конкурентоспособность будущих поколений.

Проект основывается на принципе опережающего управления, который предполагает переход от традиционной реактивной модели управления к проактивной, прогностически ориентированной стратегии. Этот подход базируется на теории опережающего образования, разработанной такими учеными, как Б.М. Бим-Бад, А.М. Новиков, Н.П. Новиков, М.В. Зуев. Суть этой теории заключается в необходимости подготовки кадров к условиям, которые только начнут формироваться, а не к существующим реалиям.

Ещё один подход ориентирован на стратегическое управление и гибкие методологии. В рамках этого подхода роль руководителя трансформируется: от оперативного администрирования - к позиции стратега, архитектора образовательных изменений и гибкого лидера. В условиях динамичной среды особенно востребованы компетенции в области проектного управления, разработки и реализации программ развития, управления изменениями в условиях неопределенности. В монографиях и научных статьях по управлению образованием (например, в работах А.М. Моисеева, П.И. Третьякова) подчеркивается, что выживание и развитие организации в

динамичной среде зависит от способности руководства к стратегическому мышлению и гибкому реагированию. Актуальность проекта обусловлена необходимостью формирования компетенций сценарного планирования, коллективного поиска решений, применения гибких методологий в управлении педагогическим коллективом.

Без стратегических компетенций организация будет реагировать на изменения постфактум, терять инициативу, а инновации будут носить хаотичный, а не системный характер.

Методологической основой проекта выступает школа управления образовательными системами Т.И. Шамовой и Н.В. Немовой, рассматривающих образовательную организацию как открытую социально-педагогическую систему. В рамках данного проекта руководящий работник выступает в роли агента изменений, чья деятельность направлена на проектирование образовательных результатов. Делается акцент на развитии компетенций, позволяющих руководителю осуществлять стратегическое управление, опираясь на принципы государственно-общественного управления и партнерства, что является ключевым условием устойчивости системы в условиях социокультурных вызовов.

Теоретическим фундаментом выступает андрагогическая концепция С.Г. Вершловского и Э.М. Никитина, согласно которой профессиональным развитием руководителя является непрерывный процесс самоактуализации в профессиональной среде. Происходит переход от дискретных курсов повышения квалификации к модели непрерывного сопровождения, включающей регулярную методическую поддержку, рефлексивные сессии и сопровождение в профессиональных сообществах. Данный процесс согласуется с идеями А.П. Ситника о формировании профессиональной компетентности педагога и руководителя в процессе практической деятельности и через механизмы наставничества.

Методология проекта опирается на идеи регионализации образования, обоснованные в работах В.И. Загвязинского и М.М. Поташника. Управленческие компетенции необходимо адаптировать к региональному контексту. Руководитель обязан владеть инструментами анализа региональной специфики. Например, тенденций промышленной трансформации, динамики миграционных потоков, этнокультурных особенностей, чтобы учитывать их при принятии управленческих решений. Модель предполагает интеграцию региональной повестки в управленческие стратегии, что позволяет руководителю выступать в качестве субъекта региональной политики.

Предложенный проект позиционируется не как локальная инициатива, а как научно обоснованная стратегия трансформации кадрового потенциала образовательных организаций региона. Предполагается, что устойчивость системы образования Кемеровской области - Кузбасса в долгосрочной перспективе напрямую будет зависеть от способности управленческих кадров к рефлексии, проактивному проектированию и непрерывному профессиональному самообновлению.

Календарный план реализации проекта
«Региональная модель опережающей подготовки и непрерывного развития управленческих кадров системы образования в условиях демографических и социокультурных вызовов (на примере Кемеровской области – Кузбасса)»
(2027–2029 гг.)

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
2027	Организационно-диагностический	Создание рабочей группы специалистов	Формирование рабочей группы из числа представителей Министерства образования Кузбасса (по согласованию), сотрудников ИРО Кузбасса, представителей муниципальных органов управления образованием (по согласованию) и руководителей опорных площадок для оперативного планирования, координации и контроля реализации проекта на всех этапах, а также для подготовки управленческих решений по корректировке календарного плана.	Организационно-управленческий, экспертно-аналитический, проектный, коммуникативный, активные методы обучения	Январь	март	Информационные письма, приказ об утверждении состава рабочей группы
		Создание экспертного совета	Формирование совета из представителей РАО, КемГУ, МОК (по согласованию) и	Организационно-управленческий,	Февраль	май	Согласие экспертов, утверждённое положение о совете.

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
			ИРО Кузбасса для научно-методического сопровождения проекта, утверждение состава и направлений работы	экспертно-оценочный			
		Разработка проектов нормативных правовых актов, сопровождающих их реализацию проекта	Разработка и согласование пакета проектов нормативных правовых и локальных актов (проект положения о региональной системе аттестации руководителей ОО, о деятельности опорных площадок (ресурсных центров управленческих практик), о наставничестве и др.)	Нормативно-правовой, сравнительно-правовой анализ, экспертно-оценочный, коммуникативный метод	Январь	Декабрь, коррективировка по мере необходимости	Доступ к актуальной и федеральной региональной нормативной базе. Участие экспертов. Организационно-техническое обеспечение.
		Анализ данных мониторингов кадрового потенциала, результатов диагностики резервистов и руководителей за 2024–2026 гг. и др.	Систематизация и обработка накопленных данных кадрового потенциала, результатов диагностики резервистов и руководителей за 2024–2026 гг.	Аналитический, статистическая обработка, сравнительный анализ	январь	февраль	Наличие актуализированной базы данных об управленческих кадрах региона. Участие МОУО.

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
		Разработка диагностического инструментария	Валидация и адаптация диагностических материалов для оценки пяти групп управленческих компетенций (стратегическое управление, финансово-хозяйственная деятельность, управление персоналом, управление качеством образования, коммуникации) с учётом региональной специфики.	Экспертно-аналитический, тестирование	Январь	сентябрь	Согласованные критерии компетенций, доступ к цифровой платформе для тестирования.
		Разработка контента электронной платформы для комплексной оценки профессиональных (управленческих) компетенций	Проектирование и создание цифровой образовательной платформы для проведения комплексной диагностики управленческих компетенций и формирования персонализированной системы траекторий развития руководителей образовательных организаций и кадрового резерва	Проектный метод, экспертно-аналитический, информационно-технологический метод (цифровое проектирование), опытно-экспериментальный метод (пилотная апробация)	Январь	декабрь	Утверждённое техническое задание на разработку платформы и диагностического контента Разработанный и утверждённый диагностический инструментарий (анкеты, тесты, кейсы, симуляционные задания) для наполнения платформы. Организационно-техническое обеспечение пилотного тестирования

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
							(подбор участников, инструктаж, сбор обратной связи)
		Конкурсный отбор опорных площадок	Проведение конкурса среди ОО муниципальных образований Кузбасса для определения опорных площадок	Конкурсный, рейтинговый, экспертный анализ заявок	Январь	сентябрь	Положение об опорной площадке с утверждёнными критериями отбора, конкурсная документация, приказ о составе конкурсной комиссии.
		Информационное сопровождение реализации проекта	Создание страницы проекта на сайте ИРО Кузбасса, публикации в соцсетях, СМИ, подготовка пресс-релизов.	Коммуникативный метод	Январь	сентябрь	Медиаплан, доступ к сайту и аккаунтам
		Организация взаимодействия участников реализации Проекта	Создание системы эффективного взаимодействия между всеми субъектами реализации проекта (ИРО Кузбасса, Министерство образования Кузбасса, муниципальные органы управления образованием, опорные площадки, эксперты,	Организационно-управленческий, коммуникативный, информационно-аналитический	Январь	Сентябрь	Разработанные и согласованные регламенты взаимодействия (порядок обмена информацией, периодичность совещаний, формы отчётности).

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
			наставники, тьюторы, участники целевых групп).				
2027	Проектный	Разработка и утверждение комплекта модульных ДПП ПК	Создание модульных программ повышения квалификации (120, 72, 36 ч.), восполняющих профессиональные дефициты (для управленческих кадров с низким и средним уровнем развития профессиональных компетенций) (их цель – закрыть конкретные пробелы в знаниях и навыках) и развивающих профессиональные компетенции и работающих на опережение – для тех, у кого дефицитов практически нет или они минимальны.	Проектный метод, компетентностный подход	Октябрь	Декабрь	Наличие утверждённых требований к ДПП ПК, методические рекомендации РАО.
2027 - 2028		Доработка и корректировка диагностического инструментария для оценки управленческих	Разработка и валидация комплекса оценочных средств (управленческие кейсы, симуляционные задания) для измерения уровня сформированности пяти групп управленческих компетенций	Теоретико-аналитический, экспертно-оценочный, проектно-конструктивный, эмпирический	Декабрь	Январь	Наличие утверждённой теоретико-методологической базы и критериев оценки по пяти группам компетенций

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
		х компетенций по пяти основным направлениям: стратегическое управление, финансово-хозяйственная деятельность, управление персоналом, управление качеством образования, коммуникации	руководителей образовательных организаций и кадрового резерва, включая определение критериев, показателей и уровней оценки (низкий, удовлетворительный, базовый, повышенный, высокий).	(пилотный), статистико-аналитический			
		Разработка проекта Положения о региональной модели аттестации	Создание нормативного документа, регламентирующего процедуру аттестации (руководители МОУО, общеобразовательных организаций, дошкольных образовательных организаций, организаций дополнительного образования, кандидатов в кадровый резерв) с формированием личного	Нормативно-проектный, консультационный, экспертно-оценочный	Ноябрь 2027	Декабрь 2027	Анализ федеральных и региональных нормативных актов, участие юристов.

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
			профессионального портфолио-оценки.				
		Обучение руководителей, кураторов опорных площадок	Подготовка руководителей и кураторов опорных площадок по организации деятельности площадок, проведению стажировок и методического сопровождения управленцев	эмпирический (пилотный), практико-ориентированный	Декабрь 2027	Декабрь 2027	Сформированный список руководителей и кураторов опорных площадок, программа подготовки.
		Разработка регламента процедур региональной системы аттестации управленческих кадров системы образования	Детальное описание всех этапов: от подачи заявки до принятия итогового решения аттестационной комиссией (дорожная карта проекта, определяющая перечень процедур, требующих регламентации)	Экспертно-аналитический, тестирование	Ноябрь 2027	Декабрь 2027	Утверждённая дорожная карта проекта, определяющая перечень процедур, требующих регламентации. Доступ к актуальной федеральной и региональной нормативно-правовой базе в сфере аттестации, диагностики и управления образованием. Организационно-техническое обеспечение для проведения совещаний и обсуждений проектов регламентов.

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
		Разработка методических рекомендаций и критериев и показателей оценки управленческого портфолио	Алгоритм для руководителей по формированию управленческого портфолио, сбору данных и подготовке к оценке.	Экспертно-аналитический, тестирование	Ноябрь 2027	Декабрь 2027	Участие экспертов, юриста, опытных руководителей ОО Утверждённая теоретико-методологическая база проекта, определяющая пять групп управленческих компетенций. Результаты диагностики профессиональных дефицитов управленческих кадров (2024–2026 гг.) как эмпирическая основа для определения объективных показателей оценки.
		Разработка инструмента анализа динамики образовательных результатов обучающихся	Алгоритм или методика, позволяющая объективно оценить вклад руководителя в изменение показателей	Экспертно-аналитический, тестирование	Ноябрь 2027	Декабрь 2027	Взаимодействие со специалистами центра Кузбасского информационно-аналитического сопровождения системы образования. Доступ к региональным базам образовательной

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
							статистики (данные ВПР, олимпиад, итоговой аттестации, мониторингов качества образования) за последние 3–5 лет для формирования репрезентативной выборки и анализа трендов. Утверждённая методика оценки влияния управленческих решений на образовательные результаты, включающая перечень показателей (успеваемость, динамика, доля неуспевающих, результаты ГИА, участие в олимпиадах и др.) и алгоритмы их интерпретации. Организационно-техническое сопровождение.

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
		Разработка системы комплексной оценки профессиональных (управленческих) компетенций.	Определение индивидуального уровня формирования компетенций	Экспертно-аналитический	Ноябрь 2027	Декабрь 2027	Утверждённая теоретико-методологическая база оценки пяти групп управленческих компетенций Разработанный и утверждённый диагностический инструментарий (анкеты, тесты, опросники, управленческие кейсы, симуляционные задания) для наполнения системы оценки Функционирующая цифровая платформа «Управленческий навигатор Кузбасса» для размещения инструментов, проведения оценки и автоматизированной обработки результатов
2028	Апробационный	Проведение курсов повышения квалификации	Организация модульного обучения для участников проекта (руководителей и специалистов МОУО,	Модульное обучение, кейс-метод, дистанционные	Январь	Август, далее в течение реализации	Утверждённые ДПП, расписание, техническое оснащение, списки слушателей.

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
		для участников проекта	руководителей образовательных организаций, участников кадрового резерва).	технологии, стажировки		и проекта с переходом в штатный режим	
		Апробация модели аттестации	Проведение процедуры аттестации по новой модели для руководителей с оценкой портфолио и динамики образовательных результатов.	Экспертная оценка портфолио, анализ статистических данных, наблюдение	Январь	Август	Взаимодействие с центром аттестации, разработанные оценочные матрицы, организация работы аттестационной комиссии
		Запуск стажировочных сессий на опорных площадках	Проведение не менее 2 сессий в квартал на базе 31 опорной площадки для обмена управленческим опытом и решения реальных кейсов.	Стажировка, проектная сессия, рефлексивный анализ	Январь	Август, далее в течение реализации и проекта с переходом в штатный режим	Готовность опорных площадок, утверждённые программы и план стажировок.
		Создание виртуальных	Организация и проведение стажировок на базе образовательных организаций	Стажировка, коммуникация,	Январь	Декабрь	Готовность образовательных организаций —

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
		стажировочных площадок	– стажировочных площадок в онлайн-режиме: возможность «посетить» лучшие школы региона, не выезжая из своего муниципалитета.				стажировочных площадок, техническое оснащение, план стажировок
		Проведение ежегодного форума «Управленческий компас»	Организация форума на площадках муниципалитетов для обмена управленческими практиками с использованием потенциала финалистов и победителей проектов/конкурсов «Россия – страна возможностей», руководителей – членов «Клуба директоров» образовательных организаций РФ, региональной Лиги экспертов и наставников	Экспертно-аналитический, коммуникационный	Октябрь	Октябрь, далее в течение реализации и проекта с переходом в штатный режим	Программа форума, площадка, приглашённые эксперты (не менее 100 участников и 20 экспертов и наставников)
2028	Аналитико-корректирующий	Организация и проведение очных и онлайн-встреч «Эффективный диалог» в формате «вопрос-ответ»	Консультативная работа с участниками проекта по решению сложных ситуаций и проблем, возникающих в управленческой деятельности	формат «вопрос-ответ»	Ежемесячно, по мере необходимости		Сформированный график встреч (не реже 1 раза в месяц) с учётом потребностей целевых групп (руководители ОО, вновь назначенные руководители, резервисты).

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
		с участниками проекта					Привлечённые эксперты и наставники из числа региональной Лиги экспертов, членов Клуба директоров, победителей профессиональных конкурсов Техническое оснащение для проведения онлайн-встреч (платформа для видеоконференций, микрофоны, камеры, стабильный интернет).
		Проведение регулярных тематических образовательных событий по актуальным вопросам управления образовательными системами	Организация и проведение на регулярной основе (не реже 1 раза в квартал) тематических образовательных мероприятий (интенсивы, семинары, круглые столы, вебинары и др.) по наиболее востребованным вопросам управления образовательными организациями	Анкетирование, интервью, фокус-группы для выявления актуальных управленческих проблем, разбор реальных управленческих ситуаций, поиск решений, оценка рисков,	В течение всего срока реализации Проекта		Утверждённый тематический план мероприятий на год с указанием тем, форматов, сроков Привлечённые эксперты, члены региональной Лиги экспертов, Клуба директоров, победители профессиональных конкурсов

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
				стратегические и форсайт-сессии, панельные дискуссии и круглые столы, мастер-классы и др.			
		Результаты пилотной апробации модели и процедуры аттестации	Сбор и анализ обратной связи от участников обучения и апробации для дальнейшей корректировки, и разработки новых модулей ДПП ПК и дифференцированной системы аттестации.	Анкетирование, интервью, статистический анализ, сравнительный метод	Сентябрь	Декабрь, далее в течение реализации и проекта с переходом в штатный режим	Разработанные инструменты сбора данных, база участников.
		Актуализация ДПП ПК и положения об аттестации	Внесение изменений в программы и Положение об аттестации на основе данных мониторинга, подготовка финальных версий.	Экспертный анализ, проектный метод, нормативная доработка	Сентябрь	Декабрь	Экспертные заключения, предложения от пилотных групп.
2029	Обобщающий и тиражирующий	Проведение чемпионата управленческих команд	Организация соревнования команд руководителей и резервистов по решению кейсов и симуляционных	Кейс-метод, деловая игра, защита проектов, командная работа	Октябрь	Декабрь	Сформированные команды, пакет конкурсных заданий, жюри.

Год реализации	Этап	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Методы деятельности	Дата начала	Дата окончания	Необходимые условия организации мероприятий
			заданий и защите проектов развития ОО.				
		Формирование базы лучших управленческих практик	Создание банка лучших управленческих практик и реальных управленческих кейсов и симуляционных заданий (200+ шт.)	Научно-методический, обобщение опыта, экспертиза	Январь	Декабрь	Обобщенные практики, кейсы, симуляционные задания. Экспертиза, техническое оснащение
		Создание методического сборника «Управленческий навигатор Кузбасса»	Разработка и издание методического сборника, тиражирование модели для регионов со схожими кадровыми проблемами, получение грифа РАО.	Научно-методический, обобщение опыта, экспертиза	Январь	Декабрь	Обработанные результаты апробации, редакционная коллегия.
		Разработка нормативного акта о введении новой модели аттестации	Принятие нормативного акта о переходе на новую модель аттестации руководящих работников всех уровней.	Нормативно-правовой, организационно-управленческий	Январь	Декабрь	Поддержка регионального учредителя, финальная версия Положения, юридическая экспертиза.

Технологическое обеспечение

№ п/п	Год реализации	Описание технологического обеспечения
1.	2027	Серверное и сетевое обеспечение для стабильной работы цифровой платформы. Цифровая платформа «Управленческий навигатор Кузбасса». Хранения персональных данных в соответствии с требованиями. Доступ к верифицированному образовательному контенту - интеграция с федеральными и региональными библиотеками цифровых материалов, едиными каталогами курсов. Личный кабинет руководителя с функцией «цифрового профиля компетенций» и профессиональным портфолио. Персональные компьютеры и ноутбуки, интерактивные доски и панели, видеокамеры, микрофоны и др.
2.	2028	Система предиктивной аналитики. Мы используем данные, чтобы работать на опережение. Предиктивная аналитика, интегрированная в «Управленческий навигатор Кузбасса», позволяет моделировать последствия управленческих решений до их реализации. Это позволяет не «учить всех всему», а готовить управленцев к конкретным вызовам их территории. Закрытая коммуникационная среда (форумы, мессенджеры) - преодоление изоляции, обмен опытом и получение наставнической и экспертной поддержки «здесь и сейчас». Персональные компьютеры и ноутбуки, интерактивные доски и панели, видеокамеры, микрофоны и др.
3.	2029	Виртуальные стажировочные площадки: возможность «посетить» лучшие школы региона, не выезжая из своего муниципалитета. Отработка сложных управленческих кейсов и симуляционных заданий в безопасной среде без отрыва от работы. Облачные хранилища лучших практик: база готовых управленческих решений, которые можно адаптировать под свою школу. Персональные компьютеры и ноутбуки, интерактивные доски и панели, видеокамеры, микрофоны и др.

Организационное обеспечение

№ п/п	Год реализации	Описание организационного обеспечения
1.	2027	Определение координатора и распределение ролей. Согласование действий участников и контроль выполнение плана. Формирование сети партнёров: муниципальные органы управления образованием, муниципальные методические службы, образовательные организации (как базовые площадки для стажировок), общественно-профессиональные объединения. Создание инфраструктуры. Опорные площадки, где будут проходить обучение, стажировки, обмен опытом. Это могут быть в том числе специализированные центры (например, ЦОПП Кузбасс

		для опережающей подготовки). Формируются цифровые инструменты - порталы для доступа к программам, отслеживания прогресса, сбора аналитики и др. Разработка нормативной базы. Создаются или адаптируются документы (проекты документов): положения, регламенты взаимодействия участников, порядок формирования индивидуальных образовательных маршрутов, критерии оценки эффективности. Описываются механизмы согласования программ и распределения ресурсов. Согласование документов с Минобразования Кузбасса и органами местного самоуправления
2.	2028	Регламентация процессов. Координация и коммуникация. Научное сопровождение. Корректировка ДПП, модели аттестации на основе обратной связи
3.	2029	Отслеживание результатов в динамике. Корректирующие действия при отклонениях. Документальное сопровождение. Внедрение модели аттестации в штатный режим (нормативный акт Минобразования Кузбасса). Подготовка методических рекомендаций

Финансовое обеспечение

№ п/п	Год реализации	Источник финансирования реализации проекта (программы) и объем финансирования, тыс. рублей
1.	2027 (этап)	Средства федерального бюджета. Средства регионального бюджета. Средства спонсоров/партнеров. Средства организации. Иные средства. Краткое описание механизмов ресурсного обеспечения проекта
2.	2028 (этап)	
3.	2029 (этап)	

Материально-техническое обеспечение

№ п/п	Год реализации	Наименование материально-технической базы	Описание материально технической базы
1.	2027	Учебно-методическая МТБ Цифровая МТБ	Учебные аудитории (3 шт.), лектории (2 шт.) с мультимедийным оборудованием, актовый зал на 150 мест, конференц-зал на 135 мест, компьютерный класс с возможностью трансформации пространства для работы проектных команд, мозговых штурмов, работы с кейсами, симуляционными заданиями, мобильный класс, серверная, медиацентр, кабинет технического сопровождения и программирования, электронная платформа
2.	2028	Учебно-методическая МТБ	Аудитория для методической поддержки и сопровождения индивидуальных

		Цифровая МТБ	траекторий (2 шт.), интерактивная видеостудия, учебные аудитории (3 шт.), лектории (2 шт.) с мультимедийным оборудованием, актовый зал на 150 мест, конференц-зал на 135 мест, компьютерный класс с возможностью трансформации пространства для работы проектных команд, мозговых штурмов, работы с кейсами, симуляционными заданиями, мобильный класс, информационно-библиотечный центр, серверная, медиацентр, кабинет технического сопровождения и программирования
3.	2029	Учебно-методическая МТБ Цифровая МТБ	Учебные аудитории (3 шт.), лектории (2 шт.) с мультимедийным оборудованием, актовый зал на 150 мест, конференц-зал на 135 мест, компьютерный класс с возможностью трансформации пространства для работы проектных команд, мозговых штурмов, работы с кейсами, симуляционными заданиями, мобильный класс, информационно-библиотечный центр, серверная, медиацентр, кабинет технического сопровождения и программирования

30.5 Кадровое обеспечение

№ п/п	ФИО специалиста	Место работы, должность, ученая степень, ученое звание специалиста (при наличии)	Опыт работы специалиста в международных, федеральных и региональных проектах в сфере	Функции специалиста в рамках реализации проекта (программы)
1.	Забнева Эльвира Ивановна	ИРО Кузбасса, ректор, доктор философских наук, кандидат социологических наук, доцент	Международный грант Посольства Франции в Российской Федерации на стажировку в Школу национальной администрации Франции по теме «Управление территориальным развитием» (2015 г.); грант ЗАО «КРИДОЛ» на	Руководитель проекта

			открытие научно-производственной лаборатории инновационных технологий обогащения и переработки угля»; социально-значимые проекты «Лавка чудес» (2019 г.), «Творческий Кузбасс в память о войне» (2022 г.)	
2.	Умеренкова Ольга Вячеславовна	ИРО Кузбасса, проректор по науке, кандидат исторических наук	Федеральная целевая программа «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» (2012-2013 гг.), Федеральная целевая программа «Интеграция» (2013-2014 гг.), Комплексная программа фундаментальных научных исследований Президиума СО РАН (2011, 2012, 2013, 2014, 2015 гг.), Проектная часть государственного задания в сфере научной деятельности ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет» (2014-2016 гг., 2017-2019 гг.), Российский гуманитарный	Администратор: научно-методическое сопровождение проекта

			научный фонд (2016 г.), Российский фонд фундаментальных исследований (2018 г.), Фонд президентских грантов (2020 г., 2023 г.). Президентский фонд культурных инициатив (2023 г.). Координатор, исполнитель. Сопровождение реализации проектов, составление аналитической отчетной документации	
3.	Ненилин Сергей Николаевич	ИРО Кузбасса, проректор по учебно-методической работе, кандидат педагогических наук	Руководитель проекта – победителя «Трансформация педагога дошкольного образования в условиях стажировки 2023 г., грант Министерства просвещения РФ (организована деятельность по выявлению, сбору, обобщению и анализу данных о профессиональных дефицитах управленческих кадров и педагогических работников системы дошкольного образования для дальнейшего построения	Администратор: учебно-методическое сопровождение проекта

			индивидуальных образовательных маршрутов» Руководитель проекта – победителя в конкурсах Агентства стратегических инициатив «100 городских лидеров» и «Сильные проект «Feed Point – Точка питания» (2020 г.). Разработка и запуск мобильного приложения «Точка питания» увеличило охват горячим комплексным питанием в Кузбассе; Руководитель проекта – победителя Всероссийского грантового конкурса «Люди будущего», проект «Техноград» (2016 г.), ориентированный на создание детско-юношеского информационно-технического коворкинг-центра для детей и молодежи на юге Кузбасса, разработку и реализацию дополнительных общеобразовательных программ технического творчества нового поколения в	
--	--	--	--	--

			рамках реализации национальной технологической инициативы в Российской Федерации	
4.	Сычёва Татьяна Анатольевна	ИРО Кузбасса, проректор по цифровизации, воспитанию и молодёжной политике, кандидат исторических наук		Администратор: курирование разработки контента электронной платформы «Управленческий навигатор Кузбасса» и её функционирование, цифрового обеспечения мероприятий проекта, организация работы Центра аттестации с акцентом на работу с управленческим и кадрами
5.	Скрипак Елена Ивановна	ИРО Кузбасса, заведующий центром дополнительного профессионального образования, кандидат экономических наук	2000/2001 гг. – Грант на написание диссертации Программы «Развитие социальных исследований образования в России» Европейского Университета в Санкт-Петербурге (ЕУСПб) при финансовой поддержки Фонда Спенсера (США). 2002 г. – Грант Института Открытого Общества Фонда Сороса, Центрального Европейского	Организационное сопровождение и реализация дополнительных профессиональных программ

			университета (Венгрия, Будапешт), Программа поддержки высшего гуманитарного образования (HESP), Проект E 0154, Летняя Школа-2002 «Преподавание экономики: интерактивное, визуальное с использованием Интернет» (исполнитель) 2002/2003 гг. - Грант Российского Гуманитарного Научного Фонда (РГНФ), 02-02- 00201a, «Институциональн ые ловушки российского рынка труда» (исполнитель) 2002 г. – Федеральная программа развития образования (ФПРО) Министерства образования РФ, проект «Разработка предложений по развитию образовательных векселей и образовательного страхования» (исполнитель) 2003 г. – Федеральная программа развития образования	
--	--	--	--	--

			(ФПРО) Министерства образования РФ, проект «Разработка рекомендаций по внедрению государственного (социального) образовательного кредита, субсидирования из местных бюджетов и бюджетов субъектов федерации» (исполнитель) 2007-2009 гг. - Грант РГНФ № 07- 02-00124а «Экономические стратегии наемного работника в его взаимодействии с работодателем» (исполнитель). 2012-2015 гг. – проект «53750- TEMPUS-1-2012- 1DK-TEMPUS- JPHES» (исполнитель).	
6.	Вербицкая Ирина Валерьевна	ИРО Кузбасса, заведующий отделом подготовки и сопровождения управленческих кадров	РК 2011 «Российское могущество прирастать будет Сибирью и Ледовитым океаном» «РГНФ – Кемеровская область 2011», 06 (а) «Профессиональн ое самоопределение учащейся молодежи в условиях формирования,	Кураторство реализации мероприятий проекта, организационно е сопровождение региональной Лиги экспертов и наставников, опорных площадок

			сохранения и укрепления ее здоровья» (исполнитель), региональный проект «Научно-методическое сопровождение профильного обучения» (2009-2011 гг.), «Создание регионально-муниципальной многоуровневой методической службы как условия развития региональной системы образования» (2011-2014 гг.), «Совершенствование деятельности регионально-муниципальной многоуровневой методической службы в условиях единого научно-методического пространства» (2014-2017 гг.), «Опережающая система подготовки педагогических кадров в условиях образовательно-педагогического кластера» (2019-2022 гг.), региональный проект по работе с молодыми педагогами «Формула успеха: педагог – призвание, профессия. искусство» (2020-	
--	--	--	---	--

			2023 гг.), «Развитие профессионализма педагогов в регионально-муниципальной многоуровневой методической службе в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога» (2015-2020 гг.), «Модернизация регионально-муниципальной методической службы Кузбасса в русле построения вертикали взаимодействия разноуровневых структур» (2021-2024гг.), Региональный проект «КУЗБАСС. БУДУЩЕЕ.РФ» (2024-2026гг. с пролонгацией до 2030 гг.)	
7.	Плосконосова Елена Алексеевна	ИРО Кузбасса, методист отдела подготовки и сопровождения управленческих кадров, кандидат экономических наук	Региональный проект «КУЗБАСС. БУДУЩЕЕ.РФ» (2024-2026гг. с пролонгацией до 2030 гг.) (исполнитель)	Кураторство реализации мероприятий проекта, подготовка аналитических материалов, разработка диагностического инструментария, сопровождение управленческих кадров на всех этапах прохождения диагностики,

				разработка ДПП ПК, кураторство курсов ПК
8.	Основа Светлана Александровна	ИРО Кузбасса, методист отдела подготовки и сопровождения управленческих кадров	Региональный проект «КУЗБАСС. БУДУЩЕЕ.РФ» (2024-2026гг. с пролонгацией до 2030 гг.) (исполнитель)	Подготовка аналитических материалов, разработка диагностическо го инструментария , сопровождение управленческих кадров на всех этапах прохождения диагностики, формирования портфолио, разработка ДПП ПК, кураторство курсов ПК,

Возможные риски при реализации проекта (программы)

№ п/п	Наименование риска	Предложение по способу преодоления рисков
1.	Реализация модели требует взаимодействия Минобразования Кузбасса, органов местного самоуправления, ЦНППМ, методических центров. При слабой синхронизации возможны дублирование программ, несогласованность действий, срывы сроков утверждения нормативных актов и др.	Создание рабочей группы по реализации модели с участием представителей всех ключевых сторон. Назначение регионального координатора на уровне Минобразования Кузбасса. Его задача - контролировать синхронизацию, снимать межведомственные барьеры, фиксировать риски и оперативно перераспределять ресурсы.
2.	Сопротивление изменениям со стороны руководителей. Опытные руководители (стаж >20 лет, составляющие 82,83% директоров школ) могут воспринимать переход от формального тестирования к портфолио-оценке как угрозу своему статусу, новые требования как дополнительную нагрузку, а не как ресурс развития, и проявлять психологическое сопротивление изменениям.	Встраивание обучения в текущие управленческие задачи по принципу «обучение через действие»; обеспечение ресурсной поддержки (методисты, наставники, эксперты), организация обучения с учетом возрастных и психологических особенностей разных групп управленцев.

3.	Дефицит опытных наставников и экспертов. Для сопровождения непрерывного развития нужны специалисты, способные выстраивать индивидуальные траектории и работать с дефицитами компетенций.	Актуализация состава региональной Лиги экспертов и наставников раз в 6 месяцев, с включением в неё управленцев, сформировавших портфолио с высокими результатами, победителей и финалистов профессиональных управленческих конкурсов регионального и федерального уровня. Реализация механизма «парного управления» как технологии передачи неявного управленческого знания от опытных руководителей к кандидатам из кадрового резерва, «распределённого наставничества». Закрепление за каждым муниципалитетом 1–2 опытных куратора из перспективных управленцев для сопровождения деятельности опорных площадок.
4.	Эмоциональное выгорание управленческих кадров в условиях повышенной нагрузки. Высокий уровень эмоционального выгорания зафиксирован у руководителей ОО, а обучение без отрыва от основной деятельности создает риск перегрузки.	Включение в по профилактике профессионального выгорания и стресс-менеджменту; внедрение системы психологической поддержки для руководителей; проведение обучения поэтапно, разделение на управляемые модули для снижения информационной перегрузки.
5.	Быстрое устаревание дополнительных профессиональных программ повышения квалификации. Если содержание опережающей подготовки не будет регулярно актуализироваться с учетом технологических трендов (цифровизация, ИИ в управлении и др.), знания, полученные управленцами, потеряют релевантность. Существует риск разрыва между теорией, заложенной в программе, и реальной практикой образовательных организаций, где ресурсы ограничены, а потребности разнообразны.	Регулярная актуализация содержания (не менее чем один раз в 6 месяцев) на основе мониторинга запросов муниципалитетов, предиктивной диагностики
6.	Изменения в федеральном и региональном законодательстве в период реализации проекта (2027–2029 гг.)	Гибкое проектирование модели с возможностью адаптации к изменяющимся нормативным требованиям-; регулярный мониторинг изменений в федеральном и региональном законодательстве; включение в проект механизмов

		быстрой корректировки ДПП и нормативных документов.
7.	Непреодолимые обстоятельства (эпидемии, чрезвычайные ситуации), препятствующие очному проведению мероприятий проекта	Наличие отработанной системы дистанционного сопровождения на базе платформы; разработка сценариев перехода всех ключевых мероприятий (диагностика, обучение, стажировки) в онлайн-формат; создание банка видеозаписей управленческих кейсов и симуляционных заданий для автономной работы

Наличие опыта успешно реализованных проектов (программ) организации-соискателя, включая опыт участия в федеральных, целевых, государственных, региональных и международных программах

№	Наименование проекта(программы)	Год реализации проекта /участия в программе	Виды работ, выполненные организацией-соискателем в рамках проекта/программы	Кем реализован проект	Уровень реализации проекта (федеральные, целевые, государственные, региональные и международные)
1	Развитие профессионализма педагогов в регионально-муниципальной многоуровневой методической службе в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога	2015-2020 г.г.	Созданы условия, обеспечивающие развитие профессионализма педагогических кадров в РММС с учетом выявленного уровня соответствия педагогов требованиям профессионального стандарта; доля педагогических работников, охваченных непрерывным профессиональным образованием составила 90% от общего числа педагогических работников региона; разработан комплекс мероприятий по	ИРО Кузбасса (КРИПК ПРО)	Региональный

			развитию профессионализма педагогических работников в РМММС в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога; программы переподготовки и повышения квалификации педагогических работников общего образования адаптированы в соответствии с требованиями профессионального стандарта; разработан диагностический инструментарий и изучена эффективность деятельности РМММС по развитию профессионализма педагогических работников в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога		
2	Формирование общественно-профессионального института менторства в системе образования Кемеровской области	2019 - 2022 гг.	Организация работы по реализации проекта. – создана единая база менторов системы общего образования региона; – разработано организационно-методическое, научно методическое, учебно-методическое и информационно методическое сопровождение деятельности общественно профессионального института менторства;	ИРО Кузбасса (КРИПКи ПРО)	региональн й

			– разработан и апробирован критериально-оценочный аппарат эффективности деятельности общественно профессионального института менторства; – обобщен и распространен опыт управленческой деятельности менторов; – организована работа виртуального консультационного пункта и интерактивной карты менторов региона; – более 30% вновь назначенных руководителей ОО, развили профессиональные компетенции путем прохождения стажировки в ОО ментора; – дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Развитие компетенций ментора у руководящих работников организаций сферы образования»; – программы стажировок по вопросам управленческой деятельности; – единая база ОО для стажировок руководящих работников		
3	Непрерывное профессиональное развитие педагогов в	(2020-2022)	- Разработаны и реализованы четыре ДПП ПК, в т.ч. три	ИРО Кузбасса	Федеральны й

	форматах эффективных практик» в рамках гранта из федерального бюджета в целях реализации мероприятия «Повышение уровня профессионального мастерства в форматах непрерывного образования педагогических работников системы общего, дополнительного и профессионального образования в рамках реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» государственной программы РФ «Развитие образования»	селективные («Технологии наставничества в профессиональной деятельности руководящих и педагогических кадров (тьюторство, менторство, наставничество)» (72 ч.), Тьюторское сопровождение развития одаренности у обучающихся» (72 ч.), «Цифровая трансформация учителя» (72 ч.), «Эффективные практики реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ цифрового, естественно-научного и гуманитарного профилей» (72 ч.) В рамках проекта обучено 4 837 педагогических работников, в том числе 1 198 из 28 субъектов РФ. - Разработан набор трех образовательных мероприятий, сопровождающих реализацию селективных образовательных программ (воркшоп «Эффективные практики: достижение качества результатов образования», онлайн-хакатон «Цифровая трансформация: эффективные практики», квест «4К: Управляя будущим»). - Разработан дизайн и механизмы	(КРИПКи ПРО)	
--	---	--	---------------------	--

			организации образовательных пространств для реализации ДПП ПК. - Разработаны комплект оценочных средств и методика их использования для мониторинга реализации разработанных образовательных программ и оценки их эффективности. - Разработан механизм выстраивания индивидуального учебного плана («образовательной траектории») на основании выявления уровня владения профессиональными компетенциями. - Создан банк эффективных практик по приоритетным направлениям непрерывного профессионального образования педагогических работников. - Подготовлена методическая разработка онлайн-проб, позволяющих сформировать полноценный опыт погружения в профессиональную деятельность и последующую рефлексию обучающимися. - Сформировано сообщество педагогических работников, способных обеспечить условия для рефлексии опыта		
--	--	--	---	--	--

			профессиональной деятельности обучающимися общего образования в целях построения собственной образовательной и профессиональной траектории		
4	Модернизация регионально-муниципальной методической службы Кузбасса в русле построения вертикали взаимодействия разноуровневых структур	2021 – 2024 гг.	Сформированы единые подходы к содержанию, принципам, формам методической работы на всех уровнях вертикали. Обеспечена деятельность центра непрерывного повышения профессионального мастерства работников образования на базе ИРО Кузбасса (КРИПКиПРО). Увеличение доли методических служб, оказывающих качественные методические услуги (по итогам мониторинга эффективности деятельности ММС). Расширение вариативности профессионального развития педагогических и руководящих работников, увеличение доли функционирующих инновационных, базовых, стажировочных площадок и других методических структур.	ИРО Кузбасса (КРИПКиПРО)	Региональный
5	Концепция формирования,	2024-2026гг.	-Разработана и запущена	ИРО Кузбасса	Региональный

	сопровождения, подготовки и использования кадрового резерва системы образования Кемеровской области – Кузбасса с учётом проектов/конкурсов АНО «Россия – страна возможностей» и проект «КУЗБАСС. БУДУЩЕЕ.РФ»	с пролонгацией до 2030 гг.	трёхуровневая модель по формированию кадрового резерва системы образования региона, учитывающая потенциал выпускников АНО «Россия – страна возможностей», определён порядок организации работы по формированию и подготовке кадрового резерва в системе образования региона. -Организованы четыре отбора кандидатов в кадровый резерв (267 чел.) -Сформирована команда (региональная Лига экспертов и наставников из числа выпускников, финалистов и победителей проектов/конкурсов президентской платформы «Россия – страна возможностей», членов Федерального «Клуба директоров», опытных руководителей и заместителей руководителя образовательных организаций, 68 чел. из 27 территорий) – Определён порядок организации работы по формированию и использованию кадрового резерва в системе образования региона – Создан онлайн-ресурс		
6	Трансформация педагога дошкольного	2023	– организована деятельность по выявлению, сбору,	ИРО Кузбасса	Федеральны й

	образования в условиях стажировки		обобщению и анализу данных о профессиональных дефицитах управленческих кадров и педагогических работников системы дошкольного образования для дальнейшего построения индивидуальных образовательных маршрутов		
7	Апробация примерных образовательных программ по искусственному интеллекту в образовательных организациях Кемеровской области-Кузбасса	2022-2025	11 школ Кузбасса получили статус опытно-экспериментальной площадки института стратегии развития образования РАО по направлению «Подготовка к Всероссийской олимпиаде по искусственному интеллекту». Образовательные организации, задействованные в апробации, при поддержке ИРО Кузбасса приняли участие в заполнении федеральной формы о способе реализации программ с модулями по искусственному интеллекту.	ИРО Кузбасса	Федеральны й
8	Искусственный интеллект: старт в будущее	2022-2024	ИРО Кузбасса курировал процесс зачисления, обучения и выполнения итоговых педагогами не только из Кемеровской области – Кузбасса, но и Алтайского края, Новосибирской, Омской, Херсонской областей, Луганской Народной Республики,	ИРО Кузбасса	Федеральны й

			Республики Алтай и Республики Тыва. По итогам трёхлетнего проекта МФТИ при участии ИРО Кузбасса обучил более 4500 педагогов.		
9	Алгоритмика	2025-2026	ИРО Кузбасса реализовывал совместно с ООО «СберОбразование» с целью развития цифровых навыков обучающихся Кемеровской области – Кузбасса (1645 учеников и более 100 педагогов) и «Ассистент преподавателя» (около 1800 педагогов), основанный на использовании ИИ-помощника с целью самосовершенствования педагогических работников региона.	ИРО Кузбасса	Федеральны й

Прогнозируемые результаты проекта (программы)

№ п/п	Этап проекта	Прогнозируемый результат по этапу проекта	Востребованность и обоснованность
1.	Организационно-диагностический 2027 (1–9 мес.)	Комплект диагностических материалов, цифровая платформа для комплексной оценки профессиональных (управленческих) компетенций	Система комплексной оценки профессиональных (управленческих) компетенций позволит каждому участнику проекта самостоятельно определить свой индивидуальный уровень формирования компетенций и включает: - стандартизированные диагностические инструменты, единые для всех муниципальных образований региона: анкеты, тесты, опросники, управленческие кейсы и симуляционные задания, позволяющие измерять управленческие

		компетенции по пяти основным направлениям: стратегическое управление, финансово-хозяйственная деятельность, управление персоналом, управление качеством образования, коммуникации. - самостоятельную процедуру прохождения оценки: удобный онлайн-контент, доступный участникам проекта для самостоятельного заполнения; - алгоритм обработки результатов: автоматизированная система анализа полученных данных, выдающая каждому участнику отчет о сильных сторонах и зонах развития; - индивидуальные рекомендации: персональные советы по устранению выявленных дефицитов и развитию управленческих компетенций (курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, тренинги, участие в конкурсах, грантовой деятельности, саморазвитие и т.д.); - Опорная площадка становится ресурсным центром в муниципалитете по сбору, обобщению лучших управленческих практик. Это позволит устанавливать полезные контакты, получать обратную связь и оперативно находить эффективные решения возникающих задач. Через созданные площадки участники смогут
	Рейтинг образовательных организаций – претендентов на статус опорных площадок - создана и функционирует сеть из 31 базовой образовательной организации – опорной площадки, каждая провела не менее 2 стажировок в год (суммарно 62 стажировки, охват – 100 % руководящих работников). Снижен уровень профессионального выгорания у руководителей ОО	

			знакомиться с лучшими примерами успешного управления образовательными организациями, перенимая опыт коллег и адаптируя наиболее удачные практики под свою организацию. Участникам проекта предоставляется возможность постоянного расширения своих профессиональных компетенций благодаря участию в дискуссиях, семинарах, круглых столах и тематических мероприятиях, организованных на созданных площадках. Будет образовано сообщество заинтересованных и инициативных управленцев, объединенных общей целью - повышение качества управления образовательными организациями. Такое сообщество способно стать мощным ресурсом поддержки и источником идей для дальнейшего развития сферы образования. Будет обеспечена поддержка молодых лидеров. Молодые специалисты получают дополнительную возможность быстрого старта карьеры, путём освоения лучших методов и практик работы опытных управленцев. Актуализируется система наставничества для управленческих кадров и кадрового резерва. Руководители и резервисты получают возможность
--	--	--	--

			найти себе наставника, обменяться опытом через ресурсный центр. Это решает проблему профессионального выгорания и дефицита квалифицированных управленческих кадров на местах.
2.	Проектировочный 2027 (10–12 мес.)	Утверждённые ДПП. Обновлена и актуализирована нормативно-правовая и методическая база: - Положение о региональной системе аттестации руководителей ОО. Объективность аттестации – переход от формального тестирования к оценке на основе портфолио управленческих кейсов и динамики образовательных результатов. - Регламенты процедур. - Методические рекомендации - Критерии и показатели оценки управленческого портфолио.	Основной документ, который закрепляет новый порядок, заменяя или дополняя существующие процедуры. В нём будут прописаны цели, задачи, участники, сроки, права и обязанности сторон. Детальное описание всех этапов: от подачи заявки до принятия итогового решения аттестационной комиссией Алгоритм для руководителей по формированию управленческого портфолио, сбору данных и подготовке к оценке. Разработанная матрица, где чётко определено, что именно оценивается (например, проекты развития школы, программы наставничества, модели управления ресурсами и др.) и с каким весом. Портфолио может включать аналитические справки, данные об инновациях, документы, подтверждающие

		- Инструмент анализа динамики образовательных результатов. - Разработана система комплексной оценки профессиональных (управленческих) компетенций. Охват руководителей – не менее 50 % руководителей ОО прошли процедуру диагностического тестирования	повышение квалификации и др. Алгоритм или методика, позволяющая объективно оценить вклад руководителя в изменение показателей. Позволит каждому участнику проекта самостоятельно определить свой индивидуальный уровень формирования компетенций
3.	Апробационный 2028 (1–8 мес.)	Отчёты по потокам, аналитическая записка о результатах пилотной аттестации, пакет документов для доработки системы аттестации. 100 % вновь назначенных руководителей (начальники УО, директора, заведующие) прошли процедуру аттестации в течение одного года с момента вступления в должность.	Разработанный механизм, единый для всех муниципальных образований региона, позволит объективно оценивать компетентность управленческих кадров, принимать обоснованные кадровые решения, стимулировать профессиональный рост и напрямую связывать качество управления ОО с образовательными достижениями учащихся
4.	Аналитико-корректирующий 2028 (9–12 мес.)	Аналитический доклад, лучшие кейсы и симуляционные задания (не менее 200), доработанное Положение об аттестации (финальная версия). Смена модели управления – переход от реактивного к проектно-аналитическому управлению не менее, чем в 60 % ОО. Кадровый резерв – снижен отсев кадрового резерва при функционировании в реальной должности в период с 1 года до 3 лет на 30 %.	- Формирование базы лучших практик. - Банк из 200+ реальных управленческих кейсов и симуляционных заданий превратит опыт отдельных успешных руководителей в коллективный актив всей региональной системы. Проблемы перестанут решаться с нуля в каждой ОО, появится возможность использовать готовые, проверенные модели.

5.	Обобщающий и тиражирующий 2029 (1–12 мес.)	Издан сборник «Управленческий навигатор Кузбасса» (объём 12 п. л., гриф РАО), а также пакет нормативных документов по региональной модели сопровождения и аттестации руководящих работников	В результате разработки материалов для тиражирования модели в субъектах РФ со схожими кадровыми проблемами станет создание стандартизированного и готового к внедрению пакета документов и алгоритмов, которые позволят другим регионам использовать уже проверенный успешный опыт. Регионы с дефицитом управленческих кадров смогут запустить аналогичную модель, опираясь на пошаговый алгоритм: от диагностики проблем до формирования опорных площадок и запуска цифровой платформы. Создаётся механизм горизонтального распространения лучших практик внутри РФ. Опыт конкретного региона получает статус федеральной практики. Это повышает престиж региональной системы образования и позиционирует её как одного из лидеров в области управленческих инноваций в социальной сфере.
----	--	---	--

Возможность масштабирования и тиражирования результатов проекта

№ п/п	Наименование мероприятия (мастер классов, стажировочных площадок, семинаров и т.д.)	Единичное мероприятие/ цикл мероприятий	Содержание мероприятия	Целевая аудитория мероприятия
1	Стратегическая сессия	цикл	Подготовка регионального кадрового резерва из числа педагогических работников образовательных	руководители образовательных организаций, участники

			- карьерное планирование и саморазвитие; - управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации; - управление изменениями в образовании; - наставничество и профессиональное развитие учителей; - управление ресурсами образовательной организации; - развитие системы оценки и контроля качества образования.	организаций, участники кадрового резерва
5	Вебинар «Современная ВСОКО как инструмент управления качеством образования»	единичное	Обсуждение с участниками встречи вопросов: процедуры и мониторинги ВСОКО, изменения в модели ВСОКО	руководители образовательных организаций, участники кадрового резерва
6	«Эффективный диалог» (онлайн-встреча в формате «вопрос-ответ»)	цикл	Целенаправленное обсуждение вопросов по стратегическому управлению, финансово-хозяйственной деятельности, управлению персоналом, управлению качеством образования, коммуникациям (тема по запросу)	руководители образовательных организаций, участники кадрового резерва
7	Сборник «Управленческий навигатор Кузбасса» (с грифом рекомендовано РАО)	единичное	Организация работы по подготовке сборника «Управленческий навигатор Кузбасса» (объем 12 п. л., гриф РАО)	руководители образовательных организаций, участники кадрового резерва

Существующие:

1. Забнева Э. И. Апробация инновационной модели адаптации и закрепления молодых педагогов (на примере Кемеровской области – Кузбасса) // Апробация инновационной модели адаптации и закрепления молодых педагогов (на примере Кемеровской области – Кузбасса) // Профессиональное образование в России и за рубежом, 2025. – № 4 (60). – С. 9-13.
2. Забнева Э. И. Конкурсное движение как механизм отбора управленческих кадров // Учим управлять и учимся управлять [Текст]: Десятый сб. науч. Тр. / Кузбас. Гос. Технический ун-том. Т. Ф. Горбачева; сост. И науч. Ред. Н.А. Заруба, К.В. Востриков. – Кемерово: Кемерово. Гос. Тех. Ун-т. Им. Т. Ф. Горбачева, 2025. – С. 53-58.
3. Забнева Э. И., Алексеева В.Г. Профессионализация государственных служащих в условиях рискогенности современной действительности // Социально-гуманитарные знания, 2024. - № 10. - С. 107-111.
4. Забнева Э. И. Формирование социального здоровья в условиях рискогенности современного общества // Социально-философские аспекты науки и образования, 2024. - № 4. - С. 7-14.
5. Забнева Э. И. Профориентация молодёжи как фактор социально-экономического развития региона // Международная научно-практическая конференция «Развитие производительных сил Кузбасса: история, современный опыт, стратегия будущего»: в 4т.Т.3 / Под ред. академика С.М. Алдошина. - М.: Российская академия наук, 2024. - С.205-210.
6. Забнева Э. И. Образование как детерминант политической социализации // Актуальная культура, 2023. № 1. С. 1 -6.
7. Забнева Э. И. Профессионализм муниципальных служащих: социально-философский анализ. Кемерово: КузГТУ, 2021. – 217 с.
8. Забнева Э. И. Муниципальный служащий – чтобы звучало гордо // Бюджет. – 2020. - № 12. – С. 92-93.
9. Забнева Э. И. Особенности моделирования профессионализма муниципальных служащих // Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы: материалы международной научно-практической конференции, г. Новокузнецк, 3-4 декабря 2020г. – Издательство: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева (Кемерово), 2020. – С.372-376.
10. Забнева Э. И. Забнева Э. И. Моделирование профессионализма муниципальных служащих // Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе : материалы V Международной научно-практической конференции / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления : ред кол.: С. П. Косарин, И. В. Милькина. – Москва : ГУУ, 2020. – С. 323-324.
11. Забнева Э. И. Социальная модель профессионализма муниципальных служащих в научном дискурсе // Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы: материалы международной научно-практической конференции, г. Новокузнецк, 5-6 декабря 2019г. – Ульяновск: Зебра, 2019. – С.241-245.
12. Забнева Э. И. Концептуальные основы управления профессионализацией как социальным процессом // Трансформация социально-экономических процессов

- в современной России: коллективная монография / под общей редакцией канд. соц. наук, доц. Э.И. Забневой. – Ульяновск: Зебра, 2019. – с. 5-21.
13. Забнева Э. И. Современная философия муниципального управления // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. - 2019. – Т.8, № 1А. – с. 140-145
 14. Забнева Э. И. Социально-философское осмысление политического бытия общества // Учебное пособие. – Ульяновск: Зебра, 2021. – 138 с.
 15. Плосконосова, Е. А. Развитие профессиональных компетенций управленческих кадров с учетом системных принципов / Е. А. Плосконосова, В. А. Кузнецова // Образование России и актуальные вопросы современной науки : сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 16–17 мая 2025 года. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 275-280. – EDN EKMSRA.
 16. Плосконосова, Е. А. Системно-диалектический анализ условий цифровизации общеобразовательных организаций Кемеровской области / Е. А. Плосконосова // Педагогическая перспектива. – 2022. – № 3. – С. 19-25. – DOI 10.55523/27822559_2022_3(7)_19. – EDN CLOFHM.
 17. Плосконосова, Е. А. О развитии информационно-управленческой компетентности руководящих работников образовательных организаций Кемеровской области / Е. А. Плосконосова, О. С. Рапоцевич // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2022. – № 2(46). – С. 167-172. – DOI 10.54509/22203036_2022_2_167. – EDN NTXVMZ.
 18. Савиных, Г. П. О формировании объективной внутренней системы оценки качества образования с учетом системного подхода / Г. П. Савиных, Е. А. Плосконосова // Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования. Стратегические сценарии научно-методического сопровождения эффективного управления качеством образования : материалы VIII межрегиональной научно-практической конференции с международным участием, Челябинск, 30 ноября – 1 декабря 2023 года. – Челябинск : Челябинский институт развития образования, 2023. – С. 185-192. – EDN HJCIRC.
 19. Плосконосова, Е. А. Реализация принципов системной методологии в школе / Е. А. Плосконосова, В. А. Кузнецова // Социально-философские аспекты науки и образования. – 2025. – № 3(11). – С. 36-40. – EDN STVZJZ.
 20. Смирнов, А. И., Вербицкая, И. В. Персонал-технология формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций // Социально-философские аспекты науки и образования. – 2026. – № 2(14). – С. 59-68.
 21. Умеренкова О. В. Организация инновационной деятельности в образовании: опыт работы Института развития образования Кузбасса // Социально-философские аспекты науки и образования. - №3 (11). – С. 41-55.
 22. Умеренкова О. В. Умеренкова О. В. Адаптация молодых педагогов: факторы влияния // Социально-философские аспекты науки и образования. - №4 (7). – С. 77-83.
 23. Аббасова К.Я., Бугазов А.Х., Волков М.П., Гильмутдинова Н.А., Донских О.А., Забнева Э.И.1, Заруба Н.А., Заякина Р.А., Казин Э.М., Кириченко В.В., Коннова

О.В., Логунова Л.Ю., Макарова Н.И., Петунин О.В., Попов Е.А., Умеренкова О.В., Уткина А.Н. антропология современного образования // Коллективная монография. – ИРО Кузбасса: 2025. – 228 с.