

Управленческий портфель: «Формирование нового стиля управления административных команд образовательных учреждений»

**Городской сетевой проект
«Человекоцентричный подход в управлении: от благополучия к эффективности образовательной организации»**

I. Паспорт проекта

Краткое наименование проекта	Человекоцентричное управление в образовании
Основания для инициирования проекта Перечень государственных, региональных и муниципальных программ, и т.д. в сфере реализации проекта	1. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.07.2022 № 1193 «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидии на предоставление талантливым школьникам 8 - 11 классов возможности прохождения дополнительного двухлетнего курса обучения современным языкам программирования на базе автономной некоммерческой организации «Университет Национальной технологической инициативы 2035». 2. Приказ Министерства просвещения РФ от 27 июля 2022 г. N 629 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам». 3. Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов, утвержденная Президентом РФ 03.04.2012 № Пр-827. 4. О Концепции информационной безопасности детей в Российской Федерации (утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 апреля 2023 года №1105-р). 5. Концепция духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина России. 6. Основы патриотического воспитания граждан Российской Федерации Методические рекомендации Утверждены Экспертным советом по патриотическому воспитанию при ФГБУ «Роспатриотцентр» 10.10.2022 года. 7. Письмо Министерство Просвещения Российской Федерации от 20 мая 2022 г. № АБ-1367/02 «О направлении методических рекомендаций «Модернизация школьных систем образования». 8. Национальный проект «Молодежь и дети». 9. Национальный проект «Семья». 10. Федеральные проекты «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации», «Все лучшее детям», «Педагоги и наставники», «Профессионалитет», «Ведущие школы», «Мы вместе», «Россия – страна возможностей».

	11. Письмо Минпросвещения России от 1 июня 2023 г. № АБ-2324/05 «О направлении информации о внедрении Единой модели профессиональной ориентации» 13. Проект «Школа Минпросвещения России» 14. Государственная программа Самарской области «Развитие образования и повышение эффективности реализации молодежной политики в Самарской области» на 2015-2030 годы (утверждена постановлением Правительства Самарской области от 21.01.2015 №6 (с изменениями и дополнениями) 15. Постановление Правительства Самарской области от 12.07.2017 № 441 «О стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года» 16. Распоряжение Министерства образования и науки Самарской области от 10.11.2022 №1126-р «Об утверждении порядка управления результативностью деятельности по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся и их профессиональной ориентации в Самарской области» 17. Распоряжение Министерства образования и науки Самарской области от 19.06.2023 № 696-р «Об утверждении Положения о мониторинге системы профессиональной ориентации и сопровождения профессионального самоопределения обучающихся Самарской области» 18. Муниципальная программа «Развитие системы образования городского округа Тольятти на 2021-2027 гг.» (утверждена Постановлением администрации городского округа Тольятти от 9.10.2020 № 3062-п/1).
Сроки начала и окончания проекта	август 2026 г. – август 2028 г. (2 года) I этап – организационный – август 2026 г. – сентябрь 2026 г. II этап – основной – октябрь 2026 г. – май 2028 г. III этап – заключительный – июнь 2028 г. – август 2028 г.
Руководитель проекта	Шехтман Ирина Вячеславовна директор МКОУ ДПО РЦ
Команда проекта	Андрюшина Ольга Вячеславовна, к.п.н., бизнес-тренер, коуч (ICF), сертифицированный специалист по проектному управлению (ПС Стандарт), методист МКОУ ДПО РЦ; Мареш Светлана Владимировна, методист МКОУ ДПО РЦ. Терентьева Татьяна Васильевна, методист МКОУ ДПО РЦ.
Участники проекта	Управленческие команды муниципальных образовательных учреждений всех типов г.о. Тольятти
Актуальность	Актуальность городского сетевого проекта «Человекоцентричный подход в управлении: от благополучия к эффективности образовательной организации» обусловлена фундаментальным сдвигом в парадигме управления. В условиях кадрового дефицита, высокой неопределённости и необходимости постоянных инноваций человеческий капитал становится главным активом организации. Результаты исследования «Индекс человекоцентричности компаний – 2024» (Росатом) подтверждают прямую

корреляцию между инвестициями в благополучие сотрудников и ростом ключевых бизнес-показателей: лояльность персонала возрастает на 43%, а продуктивность увеличивается на 30%. За год в России и СНГ значение Индекса выросло с 52 до 55 баллов, а в промышленности — на +15 баллов за счёт фокуса на обучении и развитии персонала.

При этом сфера образования, будучи по своей сути гуманитарной, часто игнорирует человекоцентричность в управленческих практиках, что усугубляет кризис корпоративной культуры, наблюдаемый во многих отраслях (падение на 11–13 баллов). Это подчёркивает необходимость не деклараций, а системной работы по внедрению человекоцентричных подходов. Внедрение таких практик позволяет эффективно решать проблему кадрового дефицита и сменяемости кадров, поскольку создание условий для профессионально-личностного благополучия, стабильности и признания повышает привлекательность организации как работодателя и способствует удержанию ценных специалистов.

Современный контекст усугубляется сменой ценностных ориентиров общества: на смену материальным стимулам приходят потребности в сострадании, уверенности, стабильности, принятии и гуманизме. Традиционные методы мотивации перестают работать, так как они были заточены под удовлетворение других запросов. Руководители оказываются не готовы управлять новыми поколениями работников, для которых профессионально-личностное благополучие стоит на первом месте. Проект предлагает инструменты для работы именно с этими актуальными потребностями, позволяя перейти от выживания команды к её устойчивому развитию и эффективности.

Таким образом, реализация проекта является стратегической инвестицией в главный актив системы образования — человека. Проект направлен на решение системных проблем отрасли через создание среды, где профессиональная деятельность становится ресурсом для самореализации, а не причиной выгорания. Ключевые эффекты включают сохранение кадрового потенциала как ответ на глобальный вызов дефицита управленческих кадров; формирование здоровой экосистемы, где благополучие команды транслируется на весь педагогический коллектив и обучающихся, создавая атмосферу психологической безопасности; а также гуманизацию управления — переход от директивного стиля к модели, основанной на уважении личности и раскрытии её потенциала.

Для муниципальной системы образования это означает повышение эффективности управления через внедрение единых стандартов командной работы, развитие кадрового резерва посредством освоения практик современного менеджмента (эмоциональный интеллект, фасилитация) и поддержку творческой и инновационной среды. Для каждой образовательной организации прямой рост командной эффективности достигается за счёт перехода от индивидуального благополучия к синергии, что ведёт к

	снижению текучести кадров, повышению лояльности коллектива и укреплению конкурентоспособности образовательной организации на рынке образовательных услуг. В итоге реализация проекта является не просто набором мероприятий, а стратегической инвестицией в главный актив системы образования — человека, обеспечивая переход от выживания к устойчивому развитию.
--	--

II. Содержание проекта

Цель проекта	Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы в муниципальных образовательных учреждениях через внедрение человекоцентричного подхода.
Задачи проекта	1. Повысить компетентность управленческих кадров в области человекоцентричного управления, командной работы, сопровождения и развития команд. 2. Сформировать у управленческих команд МОУ целостное представление о человекоцентричном подходе, его принципах и роли в повышении профессионального благополучия и эффективности, инструментах для создания человекоцентричной среды. 3. Обеспечить методическое сопровождение управленческих команд МОУ при разработке, апробации и внедрении ими собственных дорожных карт и уникальных инструментов по созданию, развитию и профессиональному росту команд. 4. Создать условия для систематизации и распространения передового опыта и успешных практик повышения эффективности командной работы в образовательной организации.
Результаты проекта	1. Повышена профессиональная компетентность управленческих кадров в области командной работы, человекоцентричного управления и современных инструментов менеджмента. 2. Сформированы управленческие команды МОУ — участники проекта, обладающие высоким уровнем эффективности (ясность целей, открытость и доверие, эффективность процессов, уникальность, гибкость, рефлексивность) и владеющие набором практических инструментов для создания человекоцентричной среды. 3. Разработаны, апробированы и внедрены в пилотных образовательных организациях «дорожные карты» создания и профессионального развития команд, инструменты и механизмы внедрения человекоцентричного подхода. 4. Распространён успешный опыт реализации человекоцентричного подхода на городском и региональном уровнях через создание сетевого сообщества, проведение мероприятий и публикацию методических материалов.

Целевые показатели проекта	Наименование показателя	Значения целевых показателей реализации проекта		
		Октябрь 2026 г. (базовое значение)	Май 2027 г. (промежуточное значение)	Август 2028 г. (итоговое значение)
	1. Доля управленческих кадров, вовлеченных в Проект (% от общего количества управленческих кадров МОУ)	60	70	80
	2. Доля членов управленческих команд МОУ, оценивающих свою команду как эффективную: - ясность целей - открытость и доверие - эффективность командных процессов - уникальность и профессионализм - гибкость и адаптивность - рефлексивность и ориентация на будущее	50	65	80
	3. Доля членов управленческих команд, испытывающих оптимальный уровень благополучия (% от общего количества МОУ, участников проекта)	50	60	75
	4. Доля членов управленческих команд, регулярно применяющих новые инструменты человекоцентричного менеджмента	-	60	85
	5. Динамика уровня человекоцентричности управленческих команд (прирост среднего балла по итогам диагностики)	Базовый уровень: 6.0 балла из 10	Прирост: +15% (итого 6.9 балла)	Прирост: +25% (итого 7.5 балла)
	6. Количество разработанных и внедренных «дорожных карт» создания и развития команд в МОУ-участниках	-	100	100
	7. Количество публикаций и/или методических материалов по теме Проекта (в т.ч. в сети Интернет)	-	+	+
	8. Количество публичных мероприятий (выступлений, семинаров, конференций) по трансляции результативного опыта проекта	-	+ 2	+3

Реестр заинтересованных сторон

Реестр заинтересованных сторон	№ п/п	Орган или организация	Представитель интересов (ФИО, должность)	Ожидание от реализации проекта (программы)
	1	Департамент образования администрации городского округа Тольятти	Матвеева Ю. М., руководитель департамента образования администрации городского округа Тольятти	Устойчивое развитие МОУ, повышение эффективности управленческих кадров.
	2	Организации – социальные партнеры	Руководители	Результаты применения инструментов командного управления, практик развития команд образовательных организаций

III. Способы достижения целей и задач проекта

№ п/п	Наименование этапа/ контрольной точки	Тип (завершение этапа/ контрольная точка результата/ контрольная точка показателя)	Срок
I этап – организационный – август 2026 г. – сентябрь 2026 г.			
1.1.	Подготовлена цифровая площадка для совместной работы МОУ по Проекту	Контрольная точка результата	август 2026
1.2.	Представлена идея проекта на Августовской конференции работников образования городского округа Тольятти 2026 г.	Контрольная точка результата	август 2026.
1.3.	Утверждены паспорт, план реализации и состав участников (МОУ)	Контрольная точка результата	сентябрь 2026
1.4.	Создана структура управления Проектом	Контрольная точка результата	сентябрь 2026г.
1.5.	Организованы заседания команды Проекта	Контрольная точка результата	1 раз в полугодие 2026 - 2027
1.6.	Проведен установочный семинар для команд Проекта	Контрольная точка результата	Сентябрь 2026

1.7.	Сформированы команды Проекта в МОУ	Контрольная точка показателя	Сентябрь 2026
II этап – основной – сентябрь 2026 г. – май 2027 г.			
2.1.	Проведена сессия сопровождения для представителей команд Проекта	Контрольная точка результата	Сентябрь 2026
2.2.	Проведена интегральная диагностика в МОУ	Контрольная точка показателя	Сентябрь 2026, май 2027, май 2028
2.3.	Проведен входной мониторинг показателей Проекта	Контрольная точка показателя	сентябрь 2026
2.4.	Проведена «Мастерская человекоцентричного управления образовательной организацией» Занятие 1. «Человекоцентричность и управленческая эмпатия»	Контрольная точка результата	Октябрь 2026
2.5.	Проведена «Мастерская человекоцентричного управления образовательной организацией» Занятие 2. «Психологическая безопасность как фундаментальная основа человекоцентричного управления в образовании»	Контрольная точка результата	Ноябрь 2026
2.6.	Проведена «Мастерская человекоцентричного управления образовательной организацией» Занятие 3. «Модель SCARF: мотивация и вовлечённость»	Контрольная точка результата	Декабрь 2026
2.7.	Разработаны дорожные карты мероприятий Проекта в МОУ	Контрольная точка показателя	Декабрь 2026
2.8	Проведены консультации для команд Проекта	Контрольная точка результата	Январь 2027 – май 2028
2.9.	Проведены фасилитационные и рефлексивные сессии для команд Проекта	Контрольная точка результата	Январь 2027 – май 2028
2.10	Проведено совещание по итогам 1 года реализации проекта	Контрольная точка результата	Май 2027
2.11	Проведена «Мастерская человекоцентричного управления образовательной организацией» Занятие 4. «Управление на основе данных: цикл PDCA и метрики процессов»	Контрольная точка результата	Сентябрь 2027
2.12	Проведена «Мастерская человекоцентричного управления образовательной организацией» Занятие 5. «Вовлекающее лидерство: фасилитация и создание развивающей среды в ОО»	Контрольная точка результата	Октябрь 2027
2.13	Проведена «Мастерская человекоцентричного управления	Контрольная точка результата	Ноябрь 2027

	образовательной организацией» Занятие 6. «Обратная связь. От теории к действию»		
2.14	Организованы условия для трансляции опыта МОУ	Контрольная точка результата	Декабрь 2027 – май 2028
III этап – заключительный – июнь 2028 г. – август 2028 г.			
3.1	Проведена интегральная диагностика (итоговая)	Контрольная точка показателя	Май 2028
3.2	Проведен итоговый мониторинг основных показателей городского сетевого проекта	Контрольная точка показателя	Июнь 2028
3.3	Подготовлен сборник / собран банк успешных кейсов «Лидер человекоцентричного управления»	Контрольная точка результата	Август 2027
3.4.	Подготовлен аналитический отчет деятельности МОУ по итогам реализации городского сетевого проекта	Завершение этапа	Август 2028

Модель функционирования результатов городского сетевого проекта

Устойчивость результатов обеспечивается за счёт интеграции наработанных практик в систему управления МОУ и создания сетевого профессионального сообщества. Банк методических материалов и аналитический отчет станут открытыми ресурсами для трансляции опыта на городском и региональном уровнях и институционализации человекоцентричного подхода.