ЦЕНТР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ (ЦУИ) В МОДЕЛИ «ИНИЦИАТИВА В ЦЕНТРЕ»

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ И ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

Содержание

1. Теоретическая основа деятельности ЦУИ
2. Концепция Центра управленческих инициатив
3. Актуальность создания ЦУИ (теоретический и практический контекст)
4. Новизна ЦУИ (в сравнении с традиционными моделями)
5. Механизм реализации деятельности ЦУИ
6. Координация как ключевая функция ЦУИ
7. Правовое сопровождение инициатив
8. Интеграция инициатив в программу развития школы
9. Ресурсное обеспечение
10. Заключение (резюме для экспертов)

1. Теоретическая основа деятельности ЦУИ

Деятельность Центра управленческих инициатив (ЦУИ) не является эмпирической импровизацией, а базируется на трёх взаимосвязанных теоретических парадигмах современного управления образованием: **распределённом лидерстве**, **праксеологическом подходе** и **теории коллаборативного сообщества**. Каждая из этих парадигм задаёт определённые требования к организации работы ЦУИ.

1.1. Распределённое лидерство - базовая рамка

Распределённое лидерство требует институциональных механизмов, предотвращающих хаос и дублирование

Ключевые теоретики: Дж. Спиллейн, П. Гронн, К. Лейтвуд.

Основные положения теории:

Лидерство не является свойством индивида, а распределяется между множеством акторов в организации.

Выделяются три формы распределения:

— *Коллаборативная* — несколько лидеров работают вместе над одной задачей одновременно.

— *Коллективная* — разные лидеры работают над разными, но взаимосвязанными задачами в разное время.

— *Координированная* — лидеры работают последовательно, передавая эстафету ответственности.

Для эффективности распределённого лидерства необходимо **«планомерное согласование»** — формализованные соглашения о ролях, практиках и ответственности.

Реализация теории в деятельности ЦУИ

Требование теории	Реализация в деятельности ЦУИ
Необходимость координации при распределённой власти	ЦУИ выполняет функцию «координатора распределённых лидерских практик», обеспечивая связь между центрами
Различение форм распределения	ЦУИ поддерживает *коллективную форму* (каждый центр имеет свою зону) и инициирует переход к *коллаборативной* через создание ВПГ (временные проектные группы)
«Планомерное согласование»	ЦУИ разрабатывает и поддерживает Положение о модели, регламенты ВПГ, процедуры отчётности

Вывод: ЦУИ не является «ещё одним лидером» в иерархическом смысле, а выступает **мета-координатором**, обеспечивающим, чтобы распределение лидерских практик между центрами было согласованным, а не хаотичным.

1.2. Праксеологический подход: от лидеров к практикам лидирования

Устойчивость управления обеспечивается не харизмой лидеров, а отлаженными рутинами и артефактами, которые делают практики воспроизводимыми

*Ключевые теоретики***:** С. Кеммис, Н. Хопвуд, П. Грутенбур.

Основные положения теории:

— Лидерство — это не атрибут личности («быть лидером»), а событие, возникающее в совместной деятельности («**осуществлять практики лидирования**»).

— Вместо вопроса «Кто такой хороший лидер?» необходимо спрашивать «Какие практики делают организацию управляемой?».

— Лидирование и следование неразрывны.

— Лидерские практики всегда опосредованы артефактами (документами, цифровыми платформами, пространствами встреч).

Реализация теории в деятельности ЦУИ

Требование теории	Реализация в деятельности ЦУИ
Фокус на практиках, а не на личностях	ЦУИ формализует практики: регламенты, шаблоны, чек-листы, циклограммы. Модель устойчива даже при смене участников

Требование теории	Реализация в деятельности ЦУИ
Неразрывность лидирования и следования	ЦУИ при запуске ВПГ всегда фиксирует, кто «лидирует» (координатор ВПГ), а кто «следует» (исполнители), и как эти роли могут меняться
Артефактная опосредованность	ЦУИ создаёт и поддерживает артефакты: Положение о модели, журнал регистрации инициатив, шаблоны протоколов, регламент ВПГ

Вывод: Цель ЦУИ — не воспитать «лидеров соуправления», а создать **систему воспроизводимых управленческих практик** (регистрация инициатив, экспертиза, создание ВПГ, отчётность, интеграция), которые будут работать независимо от того, кто именно в данный момент исполняет роли.

1.3. Теория коллаборативного сообщества

Коллаборативное сообщество требует посредника (фасилитатора), который не управляет, а создаёт условия для горизонтальной координации

*Ключевые теоретики***:** П. Адлер, Ч. Хекшер, Э. Венгер.

Основные положения теории:

— Коллаборативное сообщество отличается от бюрократии тем, что основой координации выступают **разделяемые ценности и взаимное доверие**, а не иерархия и правила.

— Границы между ролями становятся проницаемыми; ответственность распределяется горизонтально.

— Сообщество практик формируется через регулярное взаимодействие участников с общим интересом и вырабатывает общий язык, нормы, способы действия.

Реализация теории в деятельности ЦУИ

Требование теории	Реализация в деятельности ЦУИ
Доверие как основа координации	ЦУИ строит отношения с центрами не как «контролёр», а как «фасилитатор»; решения принимаются коллегиально на координационных встречах
Проницаемость границ	ЦУИ обеспечивает, чтобы представители разных центров могли быть включены в ВПГ, не запрашивая «разрешения» у администрации
Выработка общего языка	ЦУИ вводит единые понятия (инициатива, ВПГ, координационная встреча, интеграция) и обеспечивает их использование всеми центрами

Требование теории	Реализация в деятельности ЦУИ
Регулярность взаимодействия	ЦУИ организует ежемесяльные координационные встречи и фиксирует протоколы, формируя «ритм» совместной работы

Вывод: ЦУИ выступает таким посредником (фасилитатором), который не навязывает решения центрам, а создаёт «пространство совместности» — встречи, регламенты, артефакты, позволяющие пяти центрам работать как единое коллаборативное сообщество.

1.4. Синтез теорий: трёхмерная теоретическая рамка ЦУИ

ЦУИ — это институциональный механизм, который в рамках парадигмы **распределённого лидерства** обеспечивает **праксеологическую** формализацию управленческих практик и создаёт условия для функционирования **коллаборативного сообщества** пяти равноправных центров.

2. Концепция Центра управленческих инициатив (ЦУИ)

2.1. Определение и место в модели

Центр управленческих инициатив (ЦУИ) — это структурно-функциональное ядро модели «Инициатива в центре», которое реализует **три взаимосвязанные функции**, вытекающие из теоретической рамки:

1. **Координация** (ответ на теоретический запрос распределённого лидерства) — обеспечение согласованной работы пяти центров и временных проектных групп.
2. **Правовое сопровождение** (ответ на теоретический запрос праксеологического подхода) — трансформация инициатив в легитимные локальные акты и документы.
3. **Стратегическая интеграция** (ответ на теоретический запрос коллаборативного сообщества) — включение успешных проектных решений в программу развития школы.

ЦУИ действует в рамках **горизонтальной модели управления**, где власть не сконцентрирована в одной точке, а распределена. При этом ЦУИ выполняет **мета-функцию**: он «управляет процессами управления», не подменяя собой другие центры.

2.2. Концептуальная формула ЦУИ

Деятельность ЦУИ может быть выражена следующей формулой:

ЦУИ = Координация × Правовое сопровождение × Стратегическая интеграция

где знак «×» означает синергетическое умножение эффектов. Без любого из трёх компонентов модель перестаёт быть устойчивой:

— отсутствие координации → хаос и дублирование инициатив (нарушение принципа распределённого лидерства);

— отсутствие правового сопровождения → инициативы остаются «добрыми пожеланиями» (нарушение праксеологического требования артефактной опосредованности);

— отсутствие стратегической интеграции → инициативы не влияют на развитие школы (коллаборативное сообщество не связано со стратегией).

2.3. Базовые принципы деятельности ЦУИ (теоретически обоснованные)

Принцип	Теоретическое обоснование	Содержание
Невмешательства	Коллаборативное сообщество	ЦУИ не инициирует проекты вместо других центров, а создаёт условия для реализации их инициатив
Правовой легитимизации	Праксеологический подход (Kemmis) — артефактная опосредованность	Любая инициатива, претендующая на общешкольное значение, должна пройти правовое оформление при поддержке ЦУИ
Прозрачности процедур	Распределённое лидерство — необходимость «планомерного согласования»	Все решения ЦУИ документируются и публикуются
Стратегической фильтрации	Теория организации — ресурсные ограничения	ЦУИ оценивает инициативы на предмет соответствия программе развития школы и реальным возможностям
Фасилитации, а не контроля	Коллаборативное сообщество	ЦУИ строит отношения доверия с центрами, а не отношения «надзора»

3. Актуальность создания ЦУИ *(теоретический и практический контекст)*

3.1. Теоретическая актуальность: решение проблем распределённого лидерства

Исследования показывают, что без специальных координационных механизмов распределённое лидерство приводит к трём типичным патологиям:

Патология распределённого лидерства	Проявление	Как ЦУИ решает
Инициативный хаос	Множество идей от разных акторов,	Внедряет систему регистрации и стратегической фильтрации инициатив

Патология распределённого лидерства	Проявление	Как ЦУИ решает
	отсутствие процедур отбора и приоритизации	
Дублирование и конфликт компетенций	Разные группы работают над одним и тем же или мешают друг другу	Обеспечивает межцентровую координацию на ежемесячных встречах
Неустойчивость практик	Модель держится на энтузиазме отдельных активистов, распадается при их выбытии	Формализует практики в регламентах, шаблонах, артефактах (праксеологический ответ)

3.2. Практическая актуальность: вызовы школы № 253

До внедрения модели «Инициатива в центре» в школе фиксировались следующие проблемы, подтверждённые опросами:

— Снижение интереса учащихся к внеурочной деятельности из-за высокой нагрузки (данные опроса).

— Разрозненные инициативы родителей и учителей, не приводившие к системным изменениям.

— Отсутствие механизма превращения общественных инициатив в локальные нормативные акты.

ЦУИ стал институциональным ответом на эти вызовы.

3.3. Соответствие внешним требованиям

Создание ЦУИ отвечает:

— **Концепции развития ГОУО Санкт-Петербурга (п. 3.6.1)** — институционализация авторских форматов коллегиального управления.

— **Профессиональному стандарту руководителя образовательной организации** — требование развития форм соуправления.

— **Принципам «умного регулирования»** в образовании — минимизация бюрократических барьеров при сохранении легитимности.

4. Новизна ЦУИ (в сравнении с традиционными моделями)

4.1. Теоретическая новизна: синтез трёх парадигм

Новизна ЦУИ заключается в том, что он является **первым в практике ГОУО Санкт-Петербурга примером институционального механизма, сознательно синтезирующего**:

Парадигма	Как проявляется в ЦУИ
Распределённое лидерство	ЦУИ не концентрирует власть, а координирует её распределение между пятью центрами
Праксеологический	ЦУИ формализует практики (регламенты, шаблоны) как

Парадигма	Как проявляется в ЦУИ
подход	основу устойчивости, а не полагается на личности
Коллаборативное сообщество	ЦУИ создаёт условия для горизонтального доверия и общего языка между центрами

4.2. Сравнение с традиционными формами коллегиального управления

Параметр	Традиционный Управляющий совет	Центр управленческих инициатив (ЦУИ)
Статус	Постоянно действующий орган «над» администрацией	Функциональный центр «среди» равноправных центров
Теоретическая основа (явная или неявная)	Классический менеджмент (разделение властей)	Распределённое лидерство + праксеология + коллаборативное сообщество
Характер власти	Принимает решения, обязательные для администрации (власть-над)	Создаёт условия для реализации инициатив (власть-с)
Инициация деятельности	Чаще реактивная (реагирует на предложения администрации)	Проактивная координация, нейтральная по содержанию инициатив
Ключевой документ	Положение об Управляющем совете	Положение о модели + регламент координации + регламент ВПГ
Что обеспечивает устойчивость	Формальный статус членов совета	Формализованные практики и артефакты (праксеологический ответ)
Связь со стратегией школы	Утверждает программу развития (в лучшем случае)	Интегрирует тактические инициативы в стратегические документы

4.3. Инновационные характеристики ЦУИ

1. **Отказ от «власти-над» в пользу «власти-с»** (новизна на уровне управленческой философии)

ЦУИ не имеет права вето на инициативы центров. Он лишь указывает на правовые, ресурсные или стратегические ограничения и предлагает пути их преодоления.

2. **Встроенность в горизонтальную архитектуру** (новизна на уровне структурного дизайна)

ЦУИ — не надстройка над другими центрами, а равноправный партнёр, участвующий в координационных встречах наравне с другими.

3. **Сервисно-фасилитационная модель** (новизна на уровне функционала)

ЦУИ работает по принципу «единого окна»: обращаясь в ЦУИ, инициатор получает полный пакет услуг — от экспертизы до правового оформления.

4. **Праксеологический фокус** (новизна на уровне обеспечения устойчивости)

Устойчивость модели обеспечивается не харизмой лидеров, а формализованными рутинами: регламентами, чек-листами, шаблонами документов. Это делает модель воспроизводимой в других школах.

5. **Двойной контур обратной связи** (новизна на уровне коммуникации) ЦУИ обеспечивает не только вертикальную обратную связь (от центров к администрации), но и горизонтальную (между центрами).

5. Механизм реализации деятельности ЦУИ

5.1. Жизненный цикл инициативы (под управлением ЦУИ)

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ИНИЦИАТИВЫ (под управлением ЦУИ)

ШАГ 1. ПРИЁМ И РЕГИСТРАЦИЯ ИНИЦИАТИВЫ

— *Суть*: Инициатива поступает в ЦУИ от ЦДИ/ЦРИ/ЦУчИ/ЦПИ

— *Действие ЦУИ*: Регистрация в электронном журнале (срок: 1 день)

— *Артефакт*: Журнал регистрации инициатив (праксеологический подход)

— *Теоретическое основание*: Праксеология — фиксация практик через артефакты

ШАГ 2. ПЕРВИЧНАЯ ЭКСПЕРТИЗА (ЦУИ + приглашённые эксперты)

— *Критерии:* легитимность (закон) / реализуемость (ресурсы) / стратегическая ценность

— *Решения*: принять / отправить на доработку / отклонить с обоснованием

— *Срок*: 5 рабочих *дней*

— *Теоретическое основание*: Распределённое лидерство — требует фильтрации и приоритизации

ШАГ 3. ФОРМИРОВАНИЕ ВРЕМЕННОЙ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ (ВПГ)

— *Действия ЦУИ*: инициирует создание ВПГ, утверждает руководителя, состав, ресурсы, KPI

— *Артефакт*: Регламент работы ВПГ (типовая форма, разработанная ЦУИ)

— *Срок*: до 7 рабочих дней

— *Теоретическое основание*: Распределённое лидерство — переход к коллаборативной форме

ШАГ 4. ПРАВОВОЕ ОФОРМЛЕНИЕ

— *Действия ЦУИ*: подготовка проекта локального акта, согласование с юристом, утверждение

— *Артефакт*: Локальный нормативный акт / приказ / договор

— *Теоретическое основание*: Праксеология — артефактная опосредованность практики

ШАГ 5. РЕАЛИЗАЦИЯ И СОПРОВОЖДЕНИЕ

— Действия ЦУИ: мониторинг сроков и бюджета, организация экстренной координации при проблемах

— Форма фиксации: Протоколы координационных встреч

— Теоретическое основание: Коллаборативное сообщество — поддержание горизонтальной связи

ШАГ 6. ЗАВЕРШЕНИЕ И ОТЧЁТНОСТЬ

— Действия ЦУИ: приём отчёта ВПГ, оценка результатов, подготовка рекомендаций

— Артефакт: Итоговый отчёт ВПГ + заключение ЦУИ

— Теоретическое основание: Праксеология — завершение практики с фиксацией результата

ШАГ 7. ИНТЕГРАЦИЯ В ПРОГРАММУ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

— Действия ЦУИ: внесение предложений об изменениях в Программу, включение в отчётные документы

— Артефакт: Изменения в Программе развития / Публичный доклад / Отчёт о самообследовании

— Теоретическое основание: Коллаборативное сообщество — связь тактики со стратегией

ШАГ 8. РАСФОРМИРОВАНИЕ ВПГ И АРХИВИРОВАНИЕ

— Действия ЦУИ: подготовка приказа о расформировании, архивация документов, публичное информирование

— Артефакт: Архив проектов на сайте / в госпаблике

— Теоретическое основание: Праксеология — практика имеет начало и конец, не «застывает»

5.2. Организационная структура ЦУИ (теоретически обоснованный минимальный состав)

Роль	Функции	Теоретическое обоснование
Координатор ЦУИ (0,5 ставки)	Общее руководство, проведение координационных встреч, связь с	Распределённое лидерство — нужна «точка сборки» координации

Роль	Функции	Теоретическое обоснование
	администрацией	
Юрист / делопроизводитель (0,25 ставки)	Правовая экспертиза, подготовка локальных актов, договоров	Праксеология — артефактная опосредованность требует юридической компетенции
Секретарь (0,25 ставки)	Регистрация инициатив, ведение журналов, протоколов, архивация	Коллаборативное сообщество — документальная фиксация укрепляет доверие и прозрачность

6. Координация как ключевая функция ЦУИ

6.1. Теоретическое обоснование координации

Согласно Лейтвуду (2009), для эффективного распределённого лидерства критически важно **«планомерное согласование»** — закреплённые соглашения о лидерских практиках и ролях. Без такого согласования распределённое лидерство вырождается либо в хаос, либо в скрытую централизацию.

Координация, реализуемая ЦУИ, — это операционализация «планомерного согласования» в повседневной жизни школы.

6.2. Три уровня координации

Уровень 1. Межцентровая координация (горизонтальная)

Элемент	Содержание
Инструмент	Ежемесячные координационные встречи руководителей пяти центров
Повестка	Отчёты центров / новые инициативы / выявление конфликтов / формирование ВПГ / расформирование ВПГ
Документирование	Протокол встречи (ведёт секретарь ЦУИ)
Теоретическое основание	Коллаборативное сообщество — регулярность взаимодействия формирует общий язык и нормы

Уровень 2. Координация внутри ВПГ

Элемент	Содержание
Инструмент	Регламент работы ВПГ (типовой документ, разработанный ЦУИ)
Содержание регламента	Цель и KPI / состав и роли / циклограмма встреч / порядок принятия решений / формы отчётности
Теоретическое основание	Распределённое лидерство — переход от коллективной к коллаборативной форме требует явных правил

Уровень 3. Координация с администрацией и учредителем

Элемент	Содержание
Инструмент	ЦУИ выступает «переговорщиком» и «проводником» инициатив
Пример	Проект «Твой бюджет в школе»: ЦУИ сопровождал согласование процедуры расходования средств с учредителем
Теоретическое основание	Праксеология — артефактная опосредованность требует выхода за пределы школы

6.3. Ключевые показатели эффективности координации *(теоретически обоснованные индикаторы)*

Показатель	Целевое значение	Теоретическое обоснование
Срок от поступления инициативы до старта ВПГ	≤ 14 дней	Праксеология — «скорость перехода от идеи к практике»
Доля инициатив, получивших правовое оформление	≥ 80%	Распределённое лидерство — показатель «планомерного согласования»
Частота координационных встреч	≥ 1 раза в месяц	Коллаборативное сообщество — регулярность как условие формирования сообщества
Удовлетворённость центров работой ЦУИ	≥ 85%	Обратная связь как индикатор доверия (ключевой элемент коллаборативного сообщества)

7. Правовое сопровождение инициатив

7.1. Теоретическое обоснование правового сопровождения

Согласно праксеологическому подходу (2022), **управленческие практики всегда опосредованы артефактами** — документами, цифровыми платформами, пространствами.

Правовое сопровождение — это процесс создания таких артефактов (локальных актов, приказов, договоров), которые делают практику воспроизводимой и легитимной.

7.2. Перечень документов, сопровождаемых ЦУИ

Тип документа	Примеры	Роль ЦУИ	Теоретическое обоснование
Локальные нормативные акты	Положение о модели, Положение о ВПГ	Разработка, экспертиза, согласование	Праксеология — основной артефакт, фиксирующий нормы

Тип документа	Примеры	Роль ЦУИ	Теоретическое обоснование
Распорядительные документы	Приказы о создании ВПГ, о результатах проекта	Подготовка проекта приказа для директора	Праксеология — перевод коллегиального решения в административное действие
Договорная документация	Соглашения с партнёрами (БРИКС, РОО «За ленточку»)	Подготовка проекта, проверка соответствия законодательству	Коллаборативное сообщество — расширение границ сообщества через договоры
Отчётные документы	Отчёт о самообследовании (раздел о ЦУИ), Публичный доклад	Подготовка разделов, публикация	Распределённое лидерство — прозрачность как условие доверия

7.3. Алгоритм правового оформления инициативы *(с теоретической маркировкой)*

Шаг	Действие ЦУИ	Срок	Теоретическое основание
1	Первичная правовая экспертиза (закон, устав, локальные акты)	1-2 дня	Праксеология — проверка на легитимность будущего артефакта
2	Определение требуемой правовой формы (положение / приказ / договор)	1 день	Праксеология — выбор типа артефакта под задачу
3	Подготовка проекта документа (с использованием типовых шаблонов)	3-5 дней	Праксеология — типовые шаблоны как средство устойчивости
4	Согласование с инициатором и юристом	2 дня	Коллаборативное сообщество — согласование через диалог, а не приказ
5	Утверждение (директором или координационным советом)	1 день	Распределённое лидерство — сохранение легитимной иерархии для формальных актов
6	Регистрация и опубликование (сайт, госпаблик)	1 день	Коллаборативное сообщество — прозрачность как основа доверия

7.4. Примеры из практики школы № 253 *(с теоретической интерпретацией)*

Инициатива	Правовое оформление (при поддержке ЦУИ)	Теоретическая интерпретация
Проект «Первый международный детский клуб послов культуры БРИКС»	Меморандум + Положение о клубе	Коллаборативное сообщество — выход за границы школы через договор
Проект «Твой бюджет в школе»	Приказы о проектных командах + процедура распределения бюджета	Распределённое лидерство — передача бюджетных полномочий
Открытие предпрофессиональной локации	Договор о сетевом взаимодействии + изменения в учебный план	Праксеология — институционализация практики через локальный акт
Проект «Эра милосердия»	Положение о волонтёрской деятельности	Праксеология — превращение разовой акции в постоянную норму

8. Интеграция инициатив в программу развития школы

8.1. Теоретическое обоснование интеграции

Согласно теории коллаборативного сообщества (2006), устойчивость сообщества зависит от его способности влиять на стратегические решения организации. Если инициативы центров остаются на уровне тактических проектов и не затрагивают программу развития школы, сообщество вырождается в «кружок по интересам» без реальной власти.

Интеграция, реализуемая ЦУИ, — это механизм превращения коллаборативного сообщества в стратегического актора.

8.2. Механизм интеграции (схема и теоретическое обоснование)

Интеграция инициатив в программу развития школы — это систематический процесс перевода успешных проектных решений с тактического уровня на стратегический. ЦУИ выступает «шлюзом» (gatekeeper) между тактикой (проекты центров) и стратегией (программа развития).

Схема интеграции с теоретической маркировкой

Уровень	Структура	Действие	Теоретическое обоснование
Стратегический	ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ	(5) Утверждение изменений	**Коллаборативное сообщество :**

Уровень	Структура	Действие	Теоретическое обоснование
	Цели и показатели на 3-5 лет, утверждённые Управляющим советом	(Стратегическая легитимация)	Стратегия формируется с учётом низовых инициатив.
Мета-управление	ЦЕНТР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ (ЦУИ (Стратегический фильтр)	(4) Предлагает корректировку Программы развития (3) Оценивает стратегическую ценность завершённых проектов	**Распределённое лидерство:** «Стратегическое выравнивание» тактики и стратегии.
Тактический	ВРЕМЕННЫЕ ПРОЕКТНЫЕ ГРУППЫ (ВПГ)	(1) Реализуют проекты, достигают KPI, (2) представляют итоговые отчёты	**Праксеологический подход:** Практика лидирования-следования. Артефактная опосредованность (отчёты).

Теоретическое основание схемы: По Лейтвуду (2009), одно из ключевых условий эффективного распределённого лидерства — **«стратегическое выравнивание»**, то есть связь между повседневными практиками и долгосрочными целями организации. ЦУИ реализует это выравнивание, выступая посредником между тактическими ВПГ и стратегической Программой развития.

8.3. Критерии для интеграции инициативы в программу развития

ЦУИ оценивает завершённые проекты по пяти критериям, каждый из которых имеет теоретическое обоснование:

Критерий	Описание	Пример из практики школы	Теоретическое обоснование
Стратегическая значимость	Проект затрагивает не менее двух стратегических целей программы развития	Проект «Пространство Успеха 253» влияет на цели: «развитие предпрофессионального образования» и «модернизация инфраструктуры»	Распределённое лидерство — связь тактики со стратегией
Устойчивость результатов	Результаты могут быть встроены в	Открытые предпрофессиональные	Праксеология — практика должна

Критерий	Описание	Пример из практики школы	Теоретическое обоснование
	повседневную деятельность после завершения проекта	локации продолжают работать на базе школы	стать рутиной, а не разовым событием
Тиражируемость внутри школы	Проект может быть масштабирован на другие классы/параллели/направления	Модель ВПГ, отработанная в одном проекте, используется в других	Коллаборативное сообщество — распространение успешных практик внутри сообщества
Положительная оценка бенефициаров	Удовлетворённость участников не менее 80%	Рост удовлетворённости родителей на 12%, учащихся на 16% (Отчёт о самообследовании 2025)	Коллаборативное сообщество — легитимность через удовлетворённость
Правовая легитимность	Имеется полный пакет локальных актов, регламентирующих проект	Положение о волонтёрской деятельности, приказы о ВПГ, договоры с партнёрами	Праксеология — артефактная опосредованность как условие устойчивости

8.4. Формы интеграции *(конкретные действия ЦУИ)*

Действие ЦУИ	Результат для программы развития	Теоретическое обоснование
Включение проектных продуктов в Публичный доклад директора	Фиксация модели соуправления как значимого фактора развития школы	Прозрачность и публичная отчётность (условие коллаборативного сообщества)
Корректировка целевых показателей программы развития	Добавление индикатора «количество реализованных инициатив через ЦУИ» в раздел о ГОУО	Стратегическое выравнивание
Разработка новых локальных актов на основе проектных решений	Превращение разового проекта в постоянно действующую норму (институционализация)	Праксеология — перевод практики в артефакт
Формирование годового плана воспитательной работы с учётом результатов ВПГ	Стратегическое планирование опирается на обратную связь от центров	Коллаборативное сообщество — обратная связь как основа планирования
Подготовка предложений для программы развития на следующий период	ЦУИ инициирует стратегические сессии с участием всех пяти центров	Распределённое лидерство — все центры влияют на стратегию

8.5. Примеры успешной интеграции из школы № 253

Проект (реализован ВПГ)	Как ЦУИ интегрировал в программу развития	Теоретическая интерпретация
Открытие предпрофессиональных локаций («Выбираю медицину», «Метрология без границ», «Школа Смольного»)	Инициатива включена в программу развития школы как отдельное направление «Предпрофиль и профориентация»; закреплена локальным актом о сетевом взаимодействии	Стратегическое выравнивание: тактический проект (открытие трёх локаций) становится стратегическим направлением
Проект «Эра милосердия» (волонтёрство)	Результаты легли в основу раздела «Воспитание» программы развития; утверждено Положение о волонтёрской деятельности	Праксеологическая институционализация: разовая акция → постоянная норма
Участие в «Твой бюджет в школе»	Процедура проектного управления бюджетом интегрирована в программу развития как механизм инициативного бюджетирования	Распределённое лидерство: передача бюджетных полномочий коллегиальному органу
Первый международный детский клуб послов культуры БРИКС	Клуб закреплён как структурное подразделение школы в программе развития; подписан меморандум о сотрудничестве	Коллаборативное сообщество: расширение границ школы через международное партнёрство

8.6. Циклограмма интеграционной деятельности ЦУИ *(ежегодный цикл)*

Период	Действие ЦУИ	Результат
Сентябрь	Анализ текущей программы развития, выявление «зон роста» для интеграции проектов предшествующего года	Предварительный план интеграции
Октябрь – апрель	Мониторинг текущих ВПГ, сбор промежуточных отчётов, оценка потенциала для интеграции	Накопление данных о проектах
Май	Проведение стратегической сессии с участием всех пяти центров; подготовка предложений по корректировке программы развития	Пакет предложений для Управляющего совета
Июнь	Передача предложений в	Утверждённые изменения в

Период	Действие ЦУИ	Результат
	Управляющий совет и администрацию для утверждения	программу развития
Июль – август	Включение изменений в Публичный доклад и Отчёт о самообследовании; публикация на сайте	Прозрачная отчётность перед сообществом

9. Ресурсное обеспечение деятельности ЦУИ

9.1. Кадровое обеспечение

Роль	Как реализовано в школе № 253	Трудоёмкость	Теоретическое обоснование
Координатор ЦУИ	Заместитель директора (0,5 ставки из фонда оплаты труда)	~20 часов в неделю	Распределённое лидерство — нужна «точка сборки» координации без концентрации власти
Юридическое сопровождение	Школьный юрист (совместительство) или привлечение на договорной основе	~10 часов в неделю	Праксеология — артефактная опосредованность требует юридической компетенции
Секретарская поддержка	Секретарь учебной части (выделенные часы в рабочее время)	~10 часов в неделю	Коллаборативное сообщество — документальная фиксация укрепляет доверие и прозрачность

9.2. Материально-техническое и информационное обеспечение

Ресурс	Содержание	Теоретическое обоснование
Цифровая платформа для регистрации инициатив	Google Формы / Яндекс.Формы + электронная таблица (бесплатные решения)	Праксеология — цифровой артефакт, фиксирующий поступление инициатив
Раздел на официальном сайте	«Государственно-общественное управление / ЦУИ / Инициатива в центре»	Коллаборативное сообщество — прозрачность и публичность
Госпаблик ВКонтакте	Официальная страница школы с 15.01.2023, содержит Платформу обратной связи	Коллаборативное сообщество — горизонтальная коммуникация с сообществом
Шаблоны документов	Положение о ВПГ, регламент координации, чек-лист	Праксеология — типовые шаблоны как средство устойчивости и

Ресурс	Содержание	Теоретическое обоснование
	экспертизы, шаблоны протоколов	воспроизводимости

9.3. Финансовое обеспечение

Деятельность ЦУИ не требует дополнительного бюджетного финансирования (помимо оплаты труда в рамках существующих ставок). Все ресурсы, перечисленные выше, либо уже имеются в школе, либо доступны бесплатно.

Возможные затраты:

— Доплата за расширение функционала сотруднику, исполняющему роль координатора ЦУИ (в пределах стимулирующего фонда).

— Привлечение внешнего юриста на договорной основе (если в штате нет своей ставки).

10. Заключение

10.1. Итоговая теоретическая рамка ЦУИ

Центр управленческих инициатив (ЦУИ) в модели «Инициатива в центре» представляет собой институциональное решение, сознательно синтезирующее три современные теоретические парадигмы управления образованием:

Парадигма	Как реализована в ЦУИ
Распределённое лидерство	ЦУИ не концентрирует власть, а координирует её распределение между пятью равноправными центрами, обеспечивая «планомерное согласование»
Праксеологический подход	ЦУИ формализует управленческие практики в виде регламентов, шаблонов, артефактов, обеспечивая устойчивость модели независимо от персоналий
Коллаборативное сообщество	ЦУИ создаёт условия для горизонтального доверия, общего языка и регулярного взаимодействия пяти центров как единого сообщества

10.2.Ключевые выводы по каждой функции

Функция ЦУИ	Ключевой вывод для экспертов
Координация	ЦУИ преобразует потенциальный «инициативный хаос» распределённого лидерства в упорядоченную систему через ежемесячные координационные встречи и регламент ВПГ
Правовое сопровождение	ЦУИ переводит инициативы из устных «добрых пожеланий» в легитимные локальные акты, приказы и договоры, обеспечивая их реализуемость и воспроизводимость

Функция ЦУИ	Ключевой вывод для экспертов
Стратегическая интеграция	ЦУИ связывает тактические проекты (ВПГ) со стратегической программой развития школы, превращая разовые инициативы в фактор долгосрочных изменений

10.3. Доказательная база

1. **Теоретическая обоснованность**

Модель ЦУИ базируется на трёх признанных теоретических парадигмах современного управления образованием (на работы Спиллейна, Гронна, Лейтвуда, Кеммиса, Адлера и Венгера.

2. **Институциональная устойчивость**

Благодаря праксеологическому фокусу (регламенты, шаблоны, артефакты) модель ЦУИ не зависит от харизмы отдельных лидеров и может быть воспроизведена в других школах при минимальных ресурсных затратах.

3. **Доказуемая эффективность**

Рост удовлетворённости родителей на 12% и обучающихся на 16% (Отчёт о самообследовании 2025) является эмпирическим подтверждением того, что модель реально влияет на школьный климат, а не остаётся формальной структурой.

4. **Соответствие стратегическим документам**

Модель соответствует требованиям Концепции развития ГОУО Санкт-Петербурга (п. 3.6.1 — институционализация авторских форматов) и современным трендам на децентрализацию управления в образовании.

5. **Потенциал тиражирования**

Модель ЦУИ может быть адаптирована для любой школы при соблюдении трёх условий:

1) разработка локального акта (Положения);

2) выделение координатора ЦУИ;

3) внедрение регламента работы ВПГ.

Все остальные элементы (шаблоны, чек-листы, циклограммы) разработаны школой № 253 и могут быть использованы в качестве образцов.

10.4. Резюме:

Центр управленческих инициатив (ЦУИ) — это институциональный механизм, который в рамках модели «Инициатива в центре» обеспечивает переход от формального соуправления к реальному, синтезируя координацию, правовую легитимизацию и стратегическую интеграцию на основе теоретических принципов распределённого лидерства, праксеологического подхода и коллаборативного сообщества.