КЕЙС 1. «Опытный, но инертный коллектив»

Ситуация. В школе работают 45 учителей. Высшее образование – у 38 педагогов. Высшую квалификационную категорию (бессрочно) имеет 37% педагогов, первую категорию – 32% (большинство — бессрочно). Стаж педагогической деятельности свыше 20 лет — у 29 человек, большинство — более 30 лет; максимальный стаж — 45 лет, средний стаж педагогической деятельности — 25 лет.

Проблема. Коллектив опытный и квалифицированный, но наблюдается отсутствие мотивации к изменениям и педагогическому росту, сопротивление изменениям. «Бессрочные» категории и большой стаж снижают стимулы к развитию; накопленный опыт не всегда превращается в готовность осваивать новые практики.

Задание. Предложите управленческое решение, которое вовлечёт опытный коллектив в изменения и снизит сопротивление, не разрушая сильные стороны коллектива.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие управленческие механизмы (не только материальные) способны «разбудить» мотивацию опытного коллектива?
2. Как выстроить профессиональное развитие, чтобы оно было востребовано педагогами со стажем 30+ лет и не воспринималось как формальность?
3. Как использовать опытных педагогов как ресурс изменений (наставничество, методическая экспертиза), а не как барьер?
4. По каким критериям вы будете оценивать эффективность работы с сопротивлением?

Решение команды (кратко):

КЕЙС 2. «Целевое обучение: есть договор, нет профиля»

Ситуация. Обучающиеся поступают по целевому направлению в НГПУ, но существует проблема направления на целевое обучение по профилям **математика, физика, химия, биология**: выпускники не выбирают эти профили. Риски: сдача предметов по выбору ниже проходных баллов, отсутствие запроса со стороны учеников на педагогические специальности указанных профилей.

Социальный контекст:
Только у половины обучающихся в семье один или оба родителя с высшим образованием, 11% обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, более 15% находятся в трудной жизненной ситуации, 26% обучающихся воспитывается в неполных семьях. Школа удалена от центра города и педагогического университета.

Проблема. Механизм целевого обучения формально работает, но содержательно «пробуксовывает»: нет запроса на дефицитные профили, низкая мотивация выпускников выбирать педагогические специальности, а социальная нагрузка и удалённость от вуза усиливают разрыв между потребностями школы и выбором выпускников.

Задание. Предложите управленческое решение, которое сделает целевое обучение по дефицитным профилям реально работающим механизмом.

Вопросы для обсуждения:
1. Как выстроить профориентацию, чтобы математика, физика, химия, биология стали привлекательными для целевого обучения?
2. Как компенсировать удалённость от НГПУ (сетевые форматы, дистанционные формы, партнёрство с вузом)?
3. Как учитывать социальный контекст (ОВЗ, неполные/многодетные семьи, семьи СВО) при планировании целевого набора?
4. Какие показатели и механизмы мониторинга эффективности целевого обучения по дефицитным профилям вы предложите?

Решение команды (кратко):

КЕЙС 3. «Далеко от центра — далеко от кадров»

Ситуация. Организация удалена от центра города и от НГПУ. Число вакантных должностей — 5,3% при целевом не более 4%: учитель математики, учитель-логопед, педагог-психолог, учитель-дефектолог. Риск — отсутствие претендентов на вакансии. Молодые специалисты трудоустраиваются и закрепляются на уровне плана, но есть риски: выход из категории молодого специалиста, отсутствие новых кадров, изменение жизненных обстоятельств. Отдельно фиксируется потребность в расширении штата психолого-педагогической службы (в т.ч. для сопровождения инклюзивного образования).

Проблема. Удалённость от центра и от НГПУ ограничивает приток кадров, особенно молодых педагогов; вакансии по дефицитным предметам и специалистам сопровождения закрываются с трудом, закрепление молодых специалистов нестабильно.

Задание. Предложите управленческое решение, которое повысит привлекательность удалённой школы для молодых педагогов и закроет дефицитные вакансии.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие управленческие решения сделают удалённую школу привлекательной для молодых педагогов (условия, льготы, жильё, наставничество, карьерные траектории)?
2. Как выстроить партнёрство с НГПУ и другими вузами/колледжами, чтобы компенсировать территориальную удалённость?
3. Какие меры удержания молодых специалистов вы считаете наиболее эффективными и почему?
4. Как закрывать вакансии дефицитных специалистов (математика, логопед, психолог, дефектолог) в условиях ограниченного рынка труда?

Решение команды (кратко):