«Тепловая карта кадрового потенциала»

Задача: заполнить таблицу по данным своей школы, выявить проблемные зоны и написать 1, 2 мероприятия для решения данных проблем.

Рекомендации по заполнению шаблона:

- ***Школа (всего)*** — сводные цифры по всей школе. Это «общая температура».
- ***Звенья*** (начальное, среднее, старшее) — чтобы увидеть, где проблема локализована. Например, текучесть может быть высокой только в старших классах из-за нагрузки.
- ***Молодые до 35 лет*** *и* ***Стаж до 3 лет*** — отдельные срезы, потому что у этих групп обычно выше дефициты и ниже вовлечённость, и им нужна адресная поддержка.
- ***Примечания / Источник данных*** — обязательно заполняйте: это экономит время при повторном замере и помогает быстро объяснить, откуда цифры.

Показатель	Школа (всего)	Начальное звено	Среднее звено	Старшее звено	Молодые до 35 лет	Стаж до 3 лет	Примечания / Источник данных
Укомплектованность (доля вакансий, %)							Кадровик, штатное расписание
Текучесть (доля ушедших за год, %)							Кадровик, приказы об увольнении
Распределение по категориям/стажам (доли по группам, %)							Кадровая статистика
Участие в конкурсах/методических объединениях (доля педагогов, %)							МО, отчёты
Доля педагогов с дефицитами (по ВШК, ВПР и др., %)							ВШК, протоколы, аналитика ВПР
Индекс вовлечённости (средний балл по опросу 5 вопросов)							Анонимный опрос педагогов

Примеры значений для ориентира:

- Укомплектованность: 95% (норма), 85% (риск).
- Текучесть: 10% в год (норма), 20% (высокий риск).
- Доля молодых до 35: 25% (целевой ориентир).
- Участие в конкурсах: 30% педагогов (хороший уровень).
- Индекс вовлечённости: 70–80% — норма, ниже 65% — требует внимания.

Мероприятия для решения проблем: _____

_____

Анкета «Молодой специалист»

1. Я понимаю, какие задачи сейчас самые важные для нашей школы.

2. У меня есть всё необходимое, чтобы качественно выполнять свою работу.

3. Мои усилия на работе замечают и ценят.

4. В нашей команде я чувствую себя частью общего дела.

5. Я планирую продолжать работать в этой школе.

Расчёт: сумма баллов / 5. Средний по группе — среднее арифметическое. Доля вовлечённых — процент тех, у кого ≥4,00.

Интерпретация значений:

- 4,0–5,0 — высокий уровень: система поддержки работает, фокус на удержании и развитии.
- 3,5–3,9 — зона внимания: есть риски, нужны точечные меры.
- Ниже 3,5 — требует срочных мер: высокий риск текучести и выгорания.

Вопросы для анкетирования молодых специалистов:

1. Что Вас мотивирует работать в школе?

2. Почему Вы работаете именно в нашей школе?

3. Какая проблема СЕГОДНЯ для Вас самая неразрешимая?

4. Какую помощь Вы хотели бы получить от школы?

5. Как классное руководство помогает Вам в Вашем становлении в качестве учителя?

Рабочий лист

Блок 1. Анализ данных

Просмотрите таблицу и выберите одну проблему, которая повторяется у разных специалистов или является наиболее критичной для удержания кадров.

Мы считаем главной проблемой: _____

Блок 2. Проектирование решения

Предлагаемые мероприятия (выберите 1–2):

Мероприятие	**Суть (что конкретно делаем)**	**Ответственный**	**Срок**

Блок 3. Оценка рисков

Что может пойти не так?	**Как мы это предотвратим?**

Блок 4. Критерии успеха

Как мы поймем через месяц, что дефицит начал сокращаться?_____
_____

Блок 5. Подготовка презентации

«Проанализировав данные опроса, мы выявили дефицит:_____
_____

Чтобы решить эту проблему, мы предлагаем:

1.

2.

За реализацию будут отвечать _____

Мы поймем, что идея работает, если_____

Решение практических кейсов

Цель: отработать принятие управленческих решений по конкретной ситуации.

Задачи: по данным кейса определить проблему, причины, ресурсы, решение (1,2 конкретных шага с ответственными и сроками), риски и их снижение, критерии успеха.

Кейс 1 (молодой классный руководитель, низкая вовлечённость)

Молодой педагог (стаж 2 года) ведёт класс, но избегает родительских собраний, редко участвует в методических объединениях. На ВШК выявлены дефициты в организации воспитательной работы. В школе нет наставника по воспитательной работе. Директор хочет удержать педагога и повысить его эффективность.

1. Анализ ситуации

Вопрос	Ответ группы
В чём состоит главная проблема?	
Какие факты из кейса указывают на проблему?	
Какие возможные причины низкой вовлечённости стоит проверить?	
Что важно выяснить у самого педагога, прежде чем принимать решение?	
Что может произойти, если оставить ситуацию без изменений?	

---

2. Ресурсы школы

Какие люди, форматы и возможности могут помочь педагогу?

Ресурс	Как его можно использовать?

Например: заместитель директора по воспитательной работе, опытные классные руководители, методическое объединение, школьный психолог, готовые материалы и сценарии, возможность посетить занятия коллег.

---

3. Предлагаемое решение

Основная идея группы:
Мы предлагаем
_____
чтобы помочь педагогу
_____
и добиться
_____.

План действий

Предложите **1–2 выполнимых шага**. Учитывайте, что в школе пока нет наставника по воспитательной работе.

Шаг	Что конкретно сделать?	Ответственный	Срок	Какая поддержка потребуется?
1				
2				

---

4. Риски и способы их снижения

Возможный риск или трудность	Как снизить риск? Кто отвечает?
Педагог воспримет поддержку как наказание или усиление контроля	
У ответственного не хватит времени или опыта	
Предложенные меры не подойдут педагогу или классу	
Другое: _____	

---

5. Критерии успеха

Выберите показатели, по которым можно будет понять, что ситуация улучшается. Укажите, **когда и кто** будет их проверять.

Критерий	Как и когда проверяем?	Желаемый результат
Педагог увереннее организует родительские собрания		
Педагог участвует в методической работе или получает адресную поддержку		
Улучшается планирование и проведение воспитательной работы		
Педагог отмечает, что получает необходимую поддержку и планирует продолжать работу в школе		

---

6. Итоговое решение группы

Подготовьте краткое представление решения:

1. **Проблема:** _____
2. **Возможные причины, которые нужно уточнить:** _____
3. **Наши шаги:** _____
4. **Ответственные и сроки:** _____
5. **Риски и способы их снижения:** _____
6. **Критерии успеха:** _____

Решение практических кейсов

Цель: отработать принятие управленческих решений по конкретной ситуации.

Задачи: по данным кейса определить проблему, причины, ресурсы, решение (1,2 конкретных шага с ответственными и сроками), риски и их снижение, критерии успеха.

Кейс 2 (привлечение молодых педагогов к классному руководству)

В школе дефицит классных руководителей. Молодые педагоги не хотят брать классное руководство, ссылаясь на большую нагрузку и отсутствие опыта. Текучесть среди молодых — 15% в год. Нужно предложить комплекс мер, чтобы молодые педагоги соглашались на классное руководство и оставались в школе.

1. Анализ ситуации

Вопрос	Ответ группы
В чём главная проблема школы?	

Вопрос	Ответ группы
Кто затронут этой проблемой?	
Какие причины нежелания молодых педагогов брать классное руководство названы в кейсе?	
Какие дополнительные причины стоит проверить?	
Какие последствия может иметь ситуация, если ничего не менять?	

2. Ресурсы и ограничения

Что уже есть в школе и может помочь?	Какие есть ограничения или что нужно уточнить?

Например: опытные классные руководители, методическое объединение, администрация, график нагрузки, средства на поощрение, правила распределения обязанностей.

3. Предлагаемое решение

Сформулируйте основную идею группы:

Мы предлагаем _____
чтобы молодые педагоги _____
и в результате _____.

План действий

Шаг	Что конкретно нужно сделать?	Ответственный	Срок	Что потребуется?
1				
2				

Возможные направления: наставничество, снижение или перераспределение нагрузки, обучение, командная поддержка, понятная система поощрения. Выберите меры, подходящие именно вашей школе.

---

4. Риски и способы их снижения

Возможный риск или возражение	Как снизить риск? Кто отвечает?

5. Критерии успеха

Определите, по каким признакам школа поймёт, что решение работает. По возможности укажите исходное значение, целевое значение и срок проверки.

Критерий	Как и когда проверяем?	Желаемый результат
Например: число молодых педагогов, согласившихся стать классными руководителями		
Например: оценка поддержки и нагрузки молодыми педагогами		
Например: текучесть молодых педагогов		

6. Итоговое предложение группы

Подготовьте краткое выступление по плану:

1. **Проблема:** _____
2. **Главные причины:** _____
3. **Наши 1–2 шага:** _____
4. **Ответственные и сроки:** _____
5. **Критерии успеха:** _____

«Инструмент, который работает»
Матрица инструментов по типам мотивации

Тип мотивации	*Инструменты*		
Внутренняя	признание	автономия	развитие
Внешняя	условия труда	нагрузка	бонусы
Социальная	сообщество	командные цели	наставничество

Задание: необходимо выбрать 1 инструмент и описать, как внедрить его в своей школе за 2 недели (ответственный, шаги, критерии успеха).

1. Выберите инструмент

Наш выбор	Ответ
Тип мотивации	☐ Внутренняя ☐ Внешняя ☐ Социальная
Инструмент	_____

Наш выбор	Ответ
Для кого он предназначен?	_____
Какую потребность или проблему он поможет учесть?	_____

2. Составьте план внедрения на 2 недели

Срок	Что нужно сделать?	Кто отвечает?	Что потребуется?
Неделя 1			
Неделя 2			

3. Определите критерии успеха

Как мы поймём, что инструмент сработал? Запишите 2 наблюдаемых признака.

Критерий успеха	Как будем проверять?
1.	
2.	

4. Предусмотрите возможные трудности

Что может помешать?	Как мы это учтём или преодолеем?

5. Подготовьте короткое представление идеи

Закончите фразу:

«За две недели мы внедрим _____ для _____.
За это будет отвечать _____.
Мы поймём, что идея работает, если _____».

С собой отдать:

Шаблон «Тепловая карта кадрового потенциала»

Рекомендации по заполнению шаблона:

- ***Школа (всего)*** — сводные цифры по всей школе. Это «общая температура».
- ***Звенья*** (начальное, среднее, старшее) — чтобы увидеть, где проблема локализована. Например, текучесть может быть высокой только в старших классах из-за нагрузки.
- ***Молодые до 35 лет*** *и* ***Стаж до 3 лет*** — отдельные срезы, потому что у этих групп обычно выше дефициты и ниже вовлечённость, и им нужна адресная поддержка.

- ***Примечания / Источник данных*** — обязательно заполняйте: это экономит время при повторном замере и помогает быстро объяснить, откуда цифры.

Показатель	Школа (всего)	Начальное звено	Среднее звено	Старшее звено	Молодые до 35 лет	Стаж до 3 лет	Примечания / Источник данных
Укомплектованность (доля вакансий, %)							Кадровик, штатное расписание
Текучесть (доля ушедших за год, %)							Кадровик, приказы об увольнении
Распределение по категориям/стажам (доли по группам, %)							Кадровая статистика
Участие в конкурсах/методических объединениях (доля педагогов, %)							МО, отчёты
Доля педагогов с дефицитами (по ВШК, ВПР и др., %)							ВШК, протоколы, аналитика ВПР
Индекс вовлечённости (средний балл по опросу 5 вопросов)							Анонимный опрос педагогов

Примеры значений для ориентира:

- Укомплектованность: 95% (норма), 85% (риск).
- Текучесть: 10% в год (норма), 20% (высокий риск).
- Доля молодых до 35: 25% (целевой ориентир).
- Участие в конкурсах: 30% педагогов (хороший уровень).
- Индекс вовлечённости: 70–80% — норма, ниже 65% — требует внимания.

Анкета для молодого специалиста: мониторинг удовлетворённости условиями работы

1. Как долго вы работаете в этой школе?

- до 3 месяцев
- от 3 до 6 месяцев
- от 6 до 12 месяцев
- более 1 года

2. Насколько вы удовлетворены системой наставничества и методической поддержкой (консультации, помощь в планировании, посещение уроков и обратная связь)?
Оцените по 5-балльной шкале: 1 — совсем не удовлетворён, 5 — полностью удовлетворён.
Поле для комментария: что работает хорошо, а чего не хватает?

3. Насколько понятны ваши должностные обязанности, критерии оценки работы и ожидания администрации?
Варианты:

- всё предельно ясно
- в целом понятно, но есть неясности
- многое остаётся неясным
  Коротко поясните, какие моменты вызывают вопросы.

4. Оцените материально-техническое оснащение вашего рабочего места и доступ к ресурсам (кабинет, техника, расходные материалы, цифровые сервисы).
Шкала: 1 — совершенно не устраивает, 5 — полностью устраивает.
Что особенно мешает в работе из-за нехватки ресурсов?

5. Насколько нагрузка (уроки, внеурочная деятельность, отчётность, классное руководство) соответствует вашему опыту и этапу адаптации?
Варианты:

- нагрузка оптимальная, успеваю всё делать качественно
- в целом справляюсь, но отдельные виды работ отнимают слишком много времени
- часто не успеваю, приходится работать в выходные
  Какие виды задач занимают больше всего времени и кажутся избыточными?

6. Как вы оцениваете психологический климат в коллективе (отношения с коллегами, администрацией, готовность помочь)?
Шкала: 1 — очень некомфортно, 5 — очень комфортно.
Приведите 1–2 примера ситуаций, которые особенно повлияли на ваше ощущение (позитивных или проблемных).

7. Насколько у вас есть возможность высказывать свои идеи и быть услышанным администрацией?
Варианты:

- регулярно обсуждаю идеи, получаю обратную связь
- иногда удаётся донести предложения, но не всегда их учитывают
- не вижу каналов для выражения мнения или не чувствую готовности к диалогу
  Какой формат взаимодействия был бы для вас наиболее удобным (личные встречи, чат, планёрки, анонимная форма и т. п.)?

8. Оцените, насколько школа помогает вам в профессиональном развитии (курсы, семинары, взаимопосещения, методические объединения).
Шкала: 1 — никакой поддержки нет, 5 — поддержка полноценная и полезная.
Какие формы методической помощи вы считаете наиболее полезными именно для себя?

9. Если бы вы могли изменить 1–2 аспекта условий работы, что бы это было и почему?
Открытый вопрос: сформулируйте как конкретные предложения (например, «добавить 1 час методического времени в неделю», «упростить форму отчёта по внеурочной деятельности» и т. д.).

10. Готовы ли вы продолжать работать в этой школе в следующем учебном году?

- точно да
- скорее да, при условии изменений
- скорее нет
- точно нет
  Если выбрали «скорее нет» или «точно нет», укажите 1–2 главные причины.

Как использовать результаты

- **Количественные ответы** (шкалы) удобно сводить в таблицу и считать средний балл по каждому блоку: наставничество, ресурсы, нагрузка, климат, развитие.
- **Комментарии** лучше группировать по темам (например, «отчётность», «оборудование», «обратная связь») — так проще выделить типовые проблемы и сформулировать адресные меры.