



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

СБОРНИК КЕЙСОВ для эффективной работы с кадровым резервом в образовательной организации

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

**СБОРНИК КЕЙСОВ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ
С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Казань
2025

ББК 74.24

НЗ2

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ
Под общей редакцией Нугумановой Л.Н.,
ректора ГАОУ ДПО ИРО РТ, д-ра пед. наук;
Шамсутдиновой Л.П., проректора по научной и инновационной дея-
тельности ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. хим. наук

Авторы-составители:

Сахнова Ирина Александровна, зав. кафедрой педагогики
и управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук;

Смирнов Иван Андреевич, доцент кафедры педагогики и
управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. филол. наук;

Корнева Светлана Николаевна, старший преподаватель ка-
федры педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО ИРО
РТ

**Сборник кейсов для эффективной работы с кадровым
резервом в образовательной организации / авт.-сост.:**
И.А. Сахнова, И.А. Смирнов, С.Н. Корнева. — Казань: ГАОУ ДПО
ИРО РТ, 2025. — 16 с.

Сборник разработан специально для образовательных ор-
ганизаций, стремящихся эффективно управлять кадровыми ре-
сурсами, формировать профессиональные компетенции сотруд-
ников и обеспечивать качество образования.

Представленные кейсы основаны на опыте образователь-
ных учреждений и ориентированы на практическое решение
конкретных задач, возникающих перед руководителями образо-
вательных организаций.

©ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2025

Уважаемые коллеги!

Современное образование требует особого внимания к вопросам формирования и эффективного использования кадрового резерва. Сегодняшняя ситуация характеризуется постоянным изменением нормативно-правового регулирования, повышением конкуренции среди образовательных учреждений и ростом ожиданий со стороны общественности. Важнейшую роль играет готовность образовательных организаций привлекать, удерживать и развивать талантливые кадры, способные соответствовать высоким стандартам современного образования.

Цель сборника — представить лучшие практические кейсы и предложить эффективные модели работы с кадровым резервом, проверенные опытом образовательных учреждений. В сборнике приведены наиболее значимые и интересные примеры практик, которые успешно применяются в школах, колледжах и вузах.

Каждый кейс описывает конкретный случай из реальной практики и предлагает пошаговую инструкцию по решению тех или иных задач, связанных с управлением кадровым резервом.

Сборник адресован руководителям образовательных учреждений, педагогам и другим специалистам, ответственным за развитие кадровых ресурсов в сфере образования. Представленные материалы станут для них полезным инструментом и помогут вывести кадровую политику организаций на качественно новый уровень.

РАЗДЕЛ I. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Кейс № 1: Руководству образовательного учреждения нужно решить вопрос грамотного подбора лучших специалистов для формирования кадрового резерва.

Задача: Создать систему оценки персонала, включающую количественные и качественные показатели.

Решение:

- Провести анкетирование среди преподавателей и администрации.
- Проанализировать опыт успешных коллег.
- Определить ключевые компетенции и составить рейтинговую таблицу.

✓ *Проведение анкетирования*

Разработка опросника для всех категорий сотрудников — педагогов и административного персонала. Анкетирование позволит выявить мнения самих работников относительно критериев отбора, оценить удовлетворенность условиями труда и перспективы карьерного роста.

Образец анкеты для оценки потенциала сотрудника

1. ФИО сотрудника _____

2. Должность _____

3. Как долго работаете в нашей организации?

- Менее года

- От 1 до 3 лет

- Более 3 лет

4. Какие цели (перечислить) Вы ставите перед собой в профессиональном развитии?

5. *Насколько комфортно Вам работать в нашем коллективе?*

- *Очень комфортно*
- *Комфортно*
- *Скорее некомфортно*
- *Совсем некомфортно*

6. *Что бы Вы хотели изменить в своей работе? (написать)*

7. *Ваши пожелания руководству относительно условий труда и карьеры (написать).*

8. *По шкале от 1 до 5 оцените свою готовность брать дополнительные обязанности:*

- *1 — категорически не готов*
- *5 — абсолютно готов*

9. *Включение вопросов, направленных на выявление уровня профессиональных компетенций, мотивационных аспектов, готовности брать ответственность за результаты своей деятельности.*

✓ ***Анализ опыта успешно работающих коллег***

Обмен опытом с коллегами из лучших учебных заведений республики, прохождение стажировок у опытных наставников для освоения новейших методик поиска и отбора сотрудников. Анализ эффективности действующих подходов к подбору персонала и проверка их соответствия актуальным условиям современной образовательной среды.

✓ ***Определение ключевых компетенций и составление рейтинговой таблицы***

Составление перечня обязательных и желательных качеств будущих членов кадрового резерва. Среди основных показателей — профессиональные знания, педагогические умения, личностные характеристики, лидерские способности, готовность к инновациям.

Создание рейтинговой системы, основанной на балльной оценке каждого кандидата согласно установленным критериям. Баллы

распределяются пропорционально значимости тех или иных характеристик для успешной реализации стратегии развития учреждения.

Таблица квалификационного рейтинга

Критерии	Максимальное количество баллов
Уровень профессиональной компетентности	30
Лидерские способности	20
Способность к обучению и саморазвитию	20
Адаптация к новым условиям	15
Участие в профессиональных сообществах	15
Всего	100

Баллы начисляются на основании экспертной оценки, итоговых аттестаций и отзывов учеников/коллег.

Таким образом, предлагаемое решение задачи обеспечит руководству возможность качественно обновлять кадровый резерв, привлекать лучшие кадры и поддерживать высокий уровень профессионализма всего коллектива образовательного учреждения.

Кейс №2: По завершении формирования кадрового резерва появляется потребность в создании программы дополнительного образования и карьерного развития сотрудников.

Задача: Составить программу обучения, учитывающую индивидуальные потребности и интересы членов кадрового резерва.

Решение:

Программа тренингового занятия для кадрового резерва

1. Модуль 1: Основы управления проектами в образовании

- Анализ текущих проектов в школе
- Методы планирования и контроля исполнения
- Практические задания по управлению учебными инициативами

2. Модуль 2: Коммуникативные навыки преподавателя

- Психология общения с учениками и коллегами
- Техники активного слушания и обратной связи
- Деловое общение и публичные выступления

3. Модуль 3: Организация учебного процесса

- Современные подходы к разработке учебных планов
- Контроль успеваемости и диагностика трудностей обучающихся
- Методика самостоятельной работы школьников

4. Практическая сессия: Самостоятельная разработка проекта изменения учебного курса (например, введение онлайн-курсов).

Эти материалы помогут грамотно подходить к вопросам кадровой политики и своевременно реагировать на возникающие трудности, обеспечивая устойчивое развитие образовательной организации.

РАЗДЕЛ II. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ

Кейс № 3. Учителя-предметники сталкиваются с серьёзной проблемой снижения интереса к своей профессиональной деятельности. Это связано с несколькими факторами:

- Высокая нагрузка, обусловленная большим количеством уроков, внеклассных мероприятий и бумажной работы;
- Недостаточная поддержка со стороны администрации школы, отсутствие своевременной помощи и адекватной обратной связи от руководства.

Эти факторы приводят к выгоранию педагогов, снижению мотивации и эмоциональному истощению, что негативно сказывается на качестве образовательного процесса.

Задача: Необходимо найти эффективные меры, направленные на повышение уровня вовлечённости учителей в образовательную деятельность и обеспечение их профессиональной удовлетворённости.

Решение

Для решения данной проблемы предлагается комплекс мер, включающий следующие направления:

1. Организация регулярных мероприятий, направленных на повышение самооценки сотрудников (например, семинары, тренинги личностного роста, мастер-классы по развитию профессиональных компетенций).
2. Внедрение гибкой системы поощрений и премирования работников образовательной сферы. Такая система должна учитывать индивидуальные достижения каждого учителя и стимулировать профессиональное развитие.

3. Обеспечение качественного психологического сопровождения молодых специалистов через привлечение школьных психологов, организацию консультаций и тренингов по стрессоустойчивости и эффективному взаимодействию с учениками и коллегами.

Таким образом, реализация предложенных решений позволит создать благоприятные условия труда для преподавателей, повысить уровень их удовлетворённости работой и предотвратить негативные последствия профессионального выгорания.

Кейс №4. *Внутри педагогического коллектива возникают конфликты, приводящие к снижению эффективности работы.*

Задача: Определить причины конфликтов и найти пути их разрешения.

Решение:

1. Алгоритм действий руководителя при появлении конфликта между педагогическими работниками

Для эффективного управления конфликтной ситуацией руководитель должен последовательно действовать следующим образом:

- *Установление факта наличия конфликта.* Определение объективных признаков возникшего противоречия и выявление участников конфликта.
- *Диагностика источника разногласий.* Выяснение глубинных причин столкновения мнений и позиций сторон путем открытого диалога, анализа документов и обращений коллег.
- *Подбор оптимального метода разрешения конфликта.* Выбор подходящего инструмента преодоления разногласий — проведение переговоров, привлечение психолога для совместного поиска решений.

- *Реализация выбранных способов решения проблемы.* Внедрение согласованных мер, направленных на устранение негативных факторов и восстановление нормального взаимодействия.
- *Мониторинг последствий принятых решений.* Оценка результатов проведенных мероприятий, контроль выполнения договоренностей и коррекция дальнейших шагов при необходимости.

2. Методы профилактики конфликтов внутри педагогического коллектива

Профилактика является важным аспектом поддержания здоровой атмосферы и продуктивной деятельности команды педагогов. Для минимизации риска появления конфликтных ситуаций рекомендуется использовать следующие профилактические меры:

- *Своевременное информирование сотрудников о любых изменениях.* Регулярная коммуникация позволяет избежать недопонимания и необоснованных подозрений относительно новых условий труда, распределения ресурсов и изменений в расписании занятий.
- *Четкое распределение обязанностей и зон ответственности каждого сотрудника.* Четко прописанные должностные инструкции помогают предотвратить перекаldывание обязательств друг на друга и обеспечить справедливое разделение нагрузки между членами педагогического коллектива.

РАЗДЕЛ III. РЕАЛИЗАЦИЯ ПЕРЕМЕН И ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ

Внедрение цифровых технологий в учебный процесс

Кейс № 5. *Учебное заведение стремится интегрировать современные информационные технологии, но некоторые педагоги негативно воспринимают изменения.*

Задача: Преодоление сопротивления педагогов изменениям и обеспечение успешной интеграции инновационных технологий в учебный процесс. Создать условия, способствующие быстрой адаптации сотрудников к современным методикам преподавания и мотивировать их активно применять новые образовательные технологии.

Решение

Для достижения задачи предлагается комплекс мероприятий, направленных на снижение барьеров восприятия нового и повышение мотивации учителей:

1. *Организация специализированных консультаций.* Привлечение квалифицированных IT-специалистов и опытных тренеров, обладающих знаниями в области внедрения цифровых платформ и интерактивных инструментов. Обучение педагогов на курсах повышения квалификации, где разъясняют принципы работы с новыми технологиями, отвечают на возникающие вопросы и помогают преодолеть технические трудности.
2. *Демонстрация преимуществ цифрового подхода.* Регулярное проведение демонстрационных занятий и семинаров, где наглядно показываются реальные преимущества

цифровизации образования (например, автоматизация проверки заданий, доступ к учебному материалу через мобильные устройства, возможность дистанционного обучения). Это помогает педагогам осознать потенциальную пользу от перехода на новую платформу.

3. *Плавное введение новых технологий.* Постепенное включение элементов цифровых решений в повседневную практику урока. Например, начать с простых функций вроде электронного журнала или онлайн-тестирования, постепенно расширяя круг используемых возможностей до полной реализации потенциала цифровой образовательной среды.
4. *Создание комфортной атмосферы.* Формирование позитивного отношения к использованию цифровых ресурсов путем предоставления возможности самостоятельного изучения платформ, обмена опытом между коллегами, поощрения лучших практик и организации конкурсов профессионального мастерства среди педагогов.

Таким образом, данная методика направлена на постепенную адаптацию преподавателей к работе с современными технологиями, формирование положительной мотивации и интеграцию эффективных методов преподавания, повышающих качество учебного процесса.

Адаптация инновационных подходов в управлении кадрами

Кейс № 6. *Традиционные методы управления кадрами становятся менее эффективными в современной динамичной среде. Требуются новые инструменты для быстрого реагирования на изменения рынка труда и общества.*

Задача: С помощью искусственного интеллекта необходимо автоматизировать процессы мониторинга производительности сотрудников, анализа ключевых показателей эффективности и принятия решений относительно их дальнейшего карьерного роста.

Решение

Ключевые мероприятия:

1. *Оцениваем текущее положение дел*
 - Изучаем, какие данные уже есть про работу сотрудников.
 - Определяем главные показатели успешности для каждой должности.
2. *Формируем планы развития сотрудников*
 - Программы подсказывают, кто сможет вырасти профессионально.
 - Работникам даются личные советы по улучшению квалификации.

Кейс №7. После внедрения нововведений через определенный промежуток времени руководству образовательного учреждения важно провести оценку эффективности осуществленных мероприятий, чтобы убедиться в правильности принятых решений и целесообразности дальнейших действий.

Задача: Подготовить инструментарий, который позволит качественно проанализировать результаты проведённых преобразований и получить объективную картину происходящих процессов в образовательной среде.

Решение. Методы оценки (подход)

Для достижения поставленной цели предлагается использовать следующие методы сбора и обработки информации:

- *Опросники.* Разработка анкет, позволяющих выявить мнение педагогов, родителей и учеников относительно

произошедших изменений, уровня удовлетворенности образовательным процессом и условий обучения.

- *Интервьюирование.* Проведение личных бесед с ключевыми участниками образовательных процессов — педагогами, руководителями подразделений, учениками старших классов, родителями, представителями администрации школы. Целью является получение развернутых комментариев и детального понимания мнения заинтересованных сторон.
- *Наблюдения уроков.* Организация системы наблюдений непосредственно во время проведения занятий позволяет руководителю увидеть реальную ситуацию, оценить качество подачи материала, уровень вовлечённости обучающихся, соответствие современным методикам преподавания.
- *Анализ успеваемости учащихся.* Сравнение результатов текущего периода с показателями предыдущих лет помогает определить степень влияния введенных инноваций на академические успехи школьников.
- *Динамика педагогических показателей.* Оценка динамики профессиональной компетентности преподавателей, повышение квалификации сотрудников, внедрение новых технологий и методик также даёт возможность отслеживать влияние реформ на образовательный процесс.

Таким образом, комплексная оценка предложенными методами поможет руководству сделать выводы о результативности введенных изменений и скорректировать дальнейшие шаги развития учебного заведения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенные кейсы иллюстрируют разнообразие возможных подходов к управлению кадровым резервом в образовательных организациях. Применение комплексного подхода, включая индивидуальную поддержку, ротационную практику, конкурсы и современные цифровые технологии, позволяет организациям решать актуальные задачи кадрового менеджмента и поддерживать высокий уровень своего человеческого капитала. Реализация предложенных решений значительно повышает конкурентоспособность и устойчивость образовательных учреждений, помогает подготовить новое поколение высокопрофессиональных специалистов и сформировать сильный коллектив единомышленников. Данные подходы могут быть адаптированы под конкретные потребности различных типов образовательных учреждений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2036 годы)»: распоряжение Правительства РФ от 22.04.2010 № 636-р.
2. «Совершенствование системы подготовки и повышения квалификации педагогических кадров в условиях реализации национального проекта „Образование“»: материалы Всероссийской научно-практической конференции. — Москва, 2021.
3. Зыков, А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним / А.А.Зыков // Справочник по управлению персоналом. — 2003. — №8. — С. 31–37.
4. Травин, В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М.: Дело, 2005. — 176 с.

СБОРНИК КЕЙСОВ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ
С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Корректор Шабалина В. Я.
Техническое редактирование:
Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Дизайнер Шайхутдинова Д.М.

Форм. бум. 60x84 1/16. Усл. печ. л. 1.
Институт развития образования Республики Татарстан
420015, г. Казань, Б. Красная, 68
Тел.: 236-65-63, 236-62-42 E-mail: irort@irort.ru



Институт развития образования
Республики Татарстан
420015, Казань, Большая Красная, 68
(843) 236-65-63, 236-62-42
irort@irort.ru