

XIX Всероссийская научно-практическая конференция
**«СПЕЦИФИКА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО
ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНАХ РОССИИ»**



Кохан Наталья Владимировна

кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием,
руководитель научно-методического центра
сопровождения педагогических работников и
управленческих кадров НГПУ (г. Новосибирск)



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Антихрупкость управленца: развитие навыков работы с кризисами и рисками через решение реальных профессиональных задач

XIX Всероссийская научно-практическая конференция
«СПЕЦИФИКА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО
ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНАХ РОССИИ»

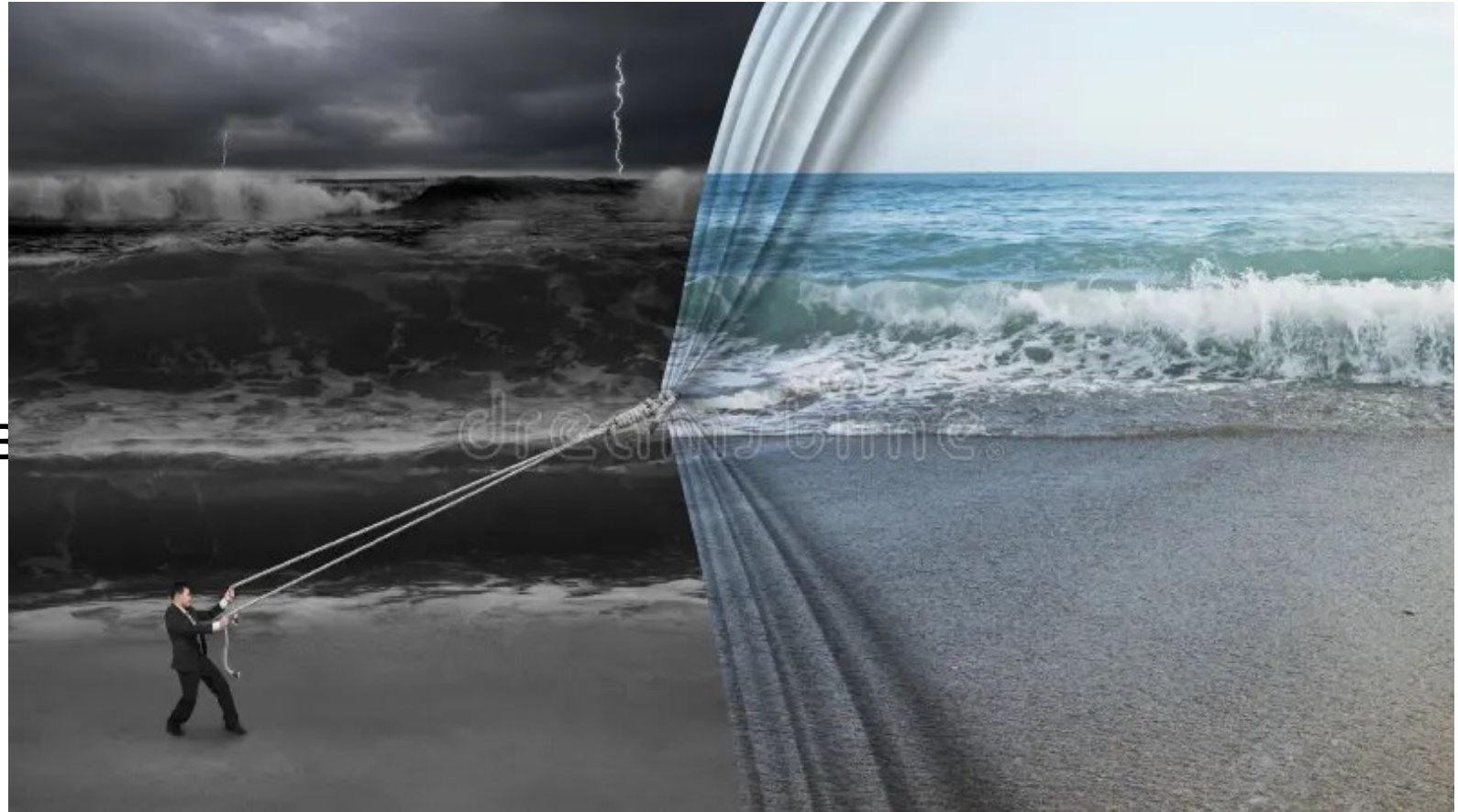
Тюмень, 8 октября 2026

Почему старая модель управления рисками не работает?

Турбулентность: меняющиеся стандарты, кадровый голод, демография, внешние ограничения

Классическое управление рисками = избежать потерь
Но потери неизбежны

Готовим ли мы управленцев
к хаосу
или только к стабильности?



От выживания к процветанию через стресс



Хрупкость:
ломается от стресса

Идея:

Антихрупкость — это
навык, который
можно развивать



Устойчивость:
выдерживает, но остается прежним



Антихрупкость:
улучшается, благодаря стрессу

Что значит быть антихрупким в образовании?



Когнитивная гибкость:

«Переобучаться и отказываться от устаревших схем»



Эмоциональная устойчивость:

«Не выгорать при конфликтах и давлении»



Системное мышление:

«Видеть связи там, где другие видят хаос».

**Вместе — прочнее,
чем по отдельности**



Как развивать антихрупкость через реальные задачи?



Симуляция кризисов
(внезапные ускорения, препятствия)

**«Здесь ошибаться
безопасно.
Здесь растут мышцы
антихрупкости»**



Кейсы «провалов»
(чем больше анализируешь, тем тяжелее,
но и сильнее становишься)



Проектное обучение
в условиях неопределённости

**Тренажёрный зал
для управленца**

«Стресс-тест для управленца»

Примеры вводных:

Внезапно уволился ключевой педагог

Проверка Рособрнадзора
выявила грубые нарушения

Конфликт с родителями в соцсетях



Механика: решение здесь и сейчас, рефлексия с модератором

Работа с кейсами «провалов» (позитивная ошибка)

В педагогике принято показывать успешные кейсы.

Но антихрупкость растёт на анализе провалов.



Принцип: ошибка — это данные для роста



Задачи с меняющимися условиями

Пример:

Разработать программу развития школы, но через неделю «министерство» меняет приоритеты (в рамках учебной игры)

Задача: не сломаться, а перестроить стратегию



Диаграмма Ганта



Роль наставника в этих практиках



«Что ты
почувствовал?»
«Где был риск?»
«Как бы ты поступил
иначе?»



Не давать готовый ответ, а модерировать рефлексию

Антихрупкость в условиях ограниченных ресурсов

Проблема:

В регионах меньше возможностей для «безопасных экспериментов», но больше стрессоустойчивости из-за дефицита.

Решение:

Сетевые программы наставничества, обмен моделями выживания и роста между регионами.



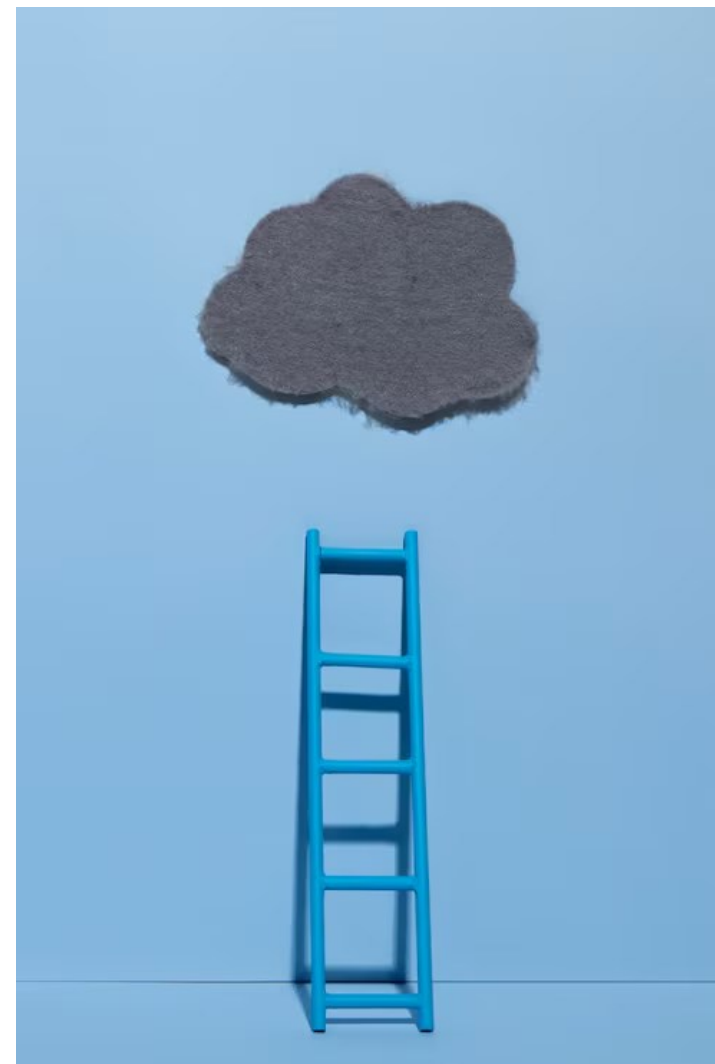
Как это встраивается в педагогическое образование?

Курсы по управлению кризисами (с симуляциями)
включены в учебные планы

Использование кейс-метода с реальными
региональными ситуациями

Реальные площадки для обмена опытом между
вузами и школами

От знаниевой парадигмы - к компетентностной



Давайте развивать антихрупкость вместе



Наталья Владимировна Кохан,
канд. пед. наук, доцент кафедры
управления образованием
ФГБОУ ВО «НГПУ», nkokhan@mail.ru



Государственное задание
№ 073-03-2026-052
«Эффективная управленческая
команда современной школы»

