Управленческие решения по проблемам, обозначенным на форсайт-сессии

Решения разнесены по уровням: **школа (администрация)**, **межшкольный уровень**, **муниципальный/региональный уровень**.

Сводная таблица «Проблема → Управленческое решение»

Проблема (из форсайт-сессии)	Управленческое решение	Уровень	Ожидаемый эффект
Боязнь бумаг, портфолио «на 100 листов»	Ввести единый шаблон портфолио + правило «10 минут в месяц»; разъяснить реальный перечень документов	Школа	Снижение страха, рост числа подающих
Непонятные и меняющиеся требования	Разработать «дорожную карту аттестации» на год с датами и критериями; провести установочный семинар	Школа	Прозрачность процедуры
Нет времени	Выделить методический день (или полдня) раз в четверть на портфолио; перераспределить нагрузку	Школа	Снижение перегрузки
Нет наставника / методиста	Ввести систему наставничества: наставник — учитель с высшей категорией, а не администратор; закрепить приказом	Школа	Адресная поддержка
Учителя сопротивляются, «не видят смысла»	Показать личную выгоду (расчёт зарплаты, права, статус); перейти от «надо» к «зачем тебе»; индивидуальные беседы	Школа	Внутренняя мотивация
Давление администрации	Заменить «заставляем» на «помогаем тем, кто решил»; убрать публичные «планы по количеству аттестующихся»	Школа	Снижение сопротивления
Страх экспертизы открытого урока	Ввести «репетицию экспертизы»: коллеги смотрят урок до комиссии и дают обратную связь	Школа / межшкольный	Снижение страха
Нет системы, всё разово	Утвердить школьную программу сопровождения аттестации на 3 года; назначить ответственного	Школа	Системность
Опыт прошлых неудач	Индивидуальный разбор причин отказа; повторная подача с поддержкой наставника	Школа	Возврат «отказников»
Нет шаблонов и материалов	Создать банк шаблонов (портфолио, дорожная карта, критерии) — общий для школ	Межшкольный	Экономия времени
Нет обмена опытом между школами	Проводить межшкольные методические встречи раз в четверть; «клуб аттестующихся»	Межшкольный	Обмен практиками
Разные мотивы у разных учителей	Сегментировать педагогов (новички, «отказники», опытные, молодые) и подобрать мотивацию под группу	Школа	Точность воздействия
Мало часов на методическую работу	Пересмотреть положение о нагрузке: учесть методическую работу в тарификации	Школа / муниципальный	Легализация времени
Текучка кадров	Программа наставничества + «скамейка» наставников; сопровождение молодых с 1-го года	Школа	Удержание кадров
Критерии экспертизы непрозрачны	Запросить у аттестационной комиссии разъяснения; провести разбор критериев на педсовете	Муниципальный	Понятность требований
Курсы платные / неудобны	Сформировать заявку на бюджетные курсы; договор с вузом/ИРО о выездных курсах	Муниципальный	Доступность курсов

Управленческие решения по уровням

Уровень 1. Школа

1. Организационные

- Утвердить приказом **«Дорожную карту сопровождения аттестации»** на учебный год: сроки, ответственные, формы поддержки.
- Назначить **ответственного за сопровождение аттестации** (зам. директора или методист) — не «в нагрузку», а с фиксацией в должностных обязанностях.
- Ввести **единый шаблон портфолио** и **чек-лист документов** (взять готовый из этой разработки).
- Выделить **методический день (полдня) раз в четверть** на сбор портфолио — без уроков и совещаний.

2. Мотивационные

- Перейти от «плана по количеству аттестующихся» к **«плану поддержки тех, кто решил»** — убрать давление из отчётов.
- Ввести **рубрику «Спасибо за шаг»** на педсовете: публичное признание маленьких шагов, а не только результата.
- Проводить **индивидуальные беседы** с педагогами: «Что тебе мешает? Что тебе даст категория лично?» — не «когда подашь».
- Сегментировать педагогов: новички (нужен наставник), «отказники» (нужен разбор причин), опытные (нужна публичность), молодые (нужна перспектива).

3. Поддерживающие

- Ввести **наставничество**: за аттестующимся закрепляется коллега с высшей категорией (не администратор), закреплено приказом.
- Организовать **«репетицию экспертизы»**: коллеги смотрят открытый урок до комиссии и дают обратную связь.
- Создать **«клуб аттестующихся»**: те, кто подаёт документы, собираются раз в месяц, поддерживают друг друга.
- Вести **банк шаблонов и материалов** (портфолио, дорожная карта, критерии) в общем доступе.

4. Управленческие

- Утвердить **положение о стимулирующих выплатах** с учётом категории (в пределах фонда школы).
- Пересмотреть **распределение нагрузки**: учесть методическую работу в тарификации (в пределах возможностей).
- Включить тему аттестации в **план методической работы** школы на 3 года.

Уровень 2. Межшкольный

- **Обмен шаблонами и материалами**: единый банк портфолио, дорожных карт, критериев — доступ для всех школ-участниц.
- **Межшкольные методические встречи** раз в четверть: разбор открытых уроков, обмен практиками мотивации.
- **«Клуб аттестующихся» межшкольный**: учителя из разных школ поддерживают друг друга, делятся опытом.
- **Наставничество между школами**: если в школе нет своего наставника — прикрепить коллегу из другой школы.
- **Совместные «репетиции экспертизы»**: коллеги из разных школ смотрят уроки друг друга.
- **Контрольная точка** через 3–4 недели онлайн: «Кто какой шаг сделал? Что сработало?»

Матрица приоритетов: что делать в первую очередь

Решение	**Сложность**	**Эффект**	**Приоритет**
Единый шаблон портфолио + чек-лист	Низкая	Высокий	**Сразу**
«Дорожная карта» на год	Низкая	Высокий	**Сразу**
Рубрика «Спасибо за шаг»	Низкая	Средний	**Сразу**
Индивидуальные беседы «что тебе мешает»	Низкая	Высокий	**Сразу**
Наставничество (приказом)	Средняя	Высокий	1–2 месяца
Методический день раз в четверть	Средняя	Высокий	1–2 месяца
«Репетиция экспертизы»	Средняя	Средний	1–2 месяца
Банк шаблонов межшкольный	Средняя	Средний	2–3 месяца
Межшкольные встречи	Средняя	Средний	2–3 месяца
Стимулирующие выплаты	Высокая	Высокий	3–6 месяцев
Разъяснение критериев от комиссии	Высокая	Средний	3–6 месяцев

Принцип: начинать с того, что **не требует денег и согласований** — шаблоны, дорожная карта, беседы, публичное признание. Это даёт быстрый эффект и показывает учителям, что администрация действует, а не только «требует».

План работы по итогам форсайт-сессии «Мотивирование учителей на повышение квалификационной категории»

План составлен на основе материалов сессии: выявленных проблем, управленческих решений и матрицы приоритетов. Рассчитан на **3 месяца** (с последующим выходом на 3-летний цикл). Уровни: школа, межшкольный, муниципальный.

1. Паспорт плана

Параметр	Содержание
Основание	Форсайт-сессия для администрации школ (6–9 человек, 45–60 мин)
Тема	Мотивирование учителей на повышение квалификационной категории
Цель	Перевести выявленные барьеры в управленческие решения и запустить систему сопровождения аттестации
Задачи	1) снять страх бумаг; 2) заменить давление поддержкой; 3) выстроить наставничество; 4) запустить межшкольный обмен; 5) выйти с инициативами на муниципальный уровень
Срок	3 месяца (с контрольными точками)
Ответственные	Директор, зам. по УВР, методист, наставники, межшкольная рабочая группа
Участники	Администрация и учителя школ-участниц
Ожидаемый результат	Рост числа педагогов, подающих документы; снижение страха и сопротивления; система сопровождения; межшкольный банк материалов

2. Календарный план (3 месяца)

Месяц 1 — «Быстрые решения» (низкая сложность, высокий эффект)

№	Мероприятие	Уровень	Ответственный	Срок	Результат
1.1	Утвердить приказом «Дорожную карту сопровождения аттестации» на год (сроки, ответственные, формы поддержки)	Школа	Директор	Неделя 1	Приказ, дорожная карта
1.2	Ввести единый шаблон портфолио и чек-лист документов (взять готовый из разработки)	Школа	Зам. по УВР / методист	Неделя 1–2	Шаблон разослан педагогам
1.3	Назначить ответственного за сопровождение аттестации (с фиксацией в должностных обязанностях)	Школа	Директор	Неделя 1	Приказ о назначении
1.4	Провести установочный семинар (30 мин): разбор реального перечня документов «портфолио — это 4 документа, а не 40»	Школа	Методист	Неделя 2	Снижение страха бумаг

№	Мероприятие	Уровень	Ответственный	Срок	Результат
1.5	Провести индивидуальные беседы с педагогами: «Что тебе мешает? Что даст категория лично?» (не «когда подашь»)	Школа	Зам. по УВР	Неделя 2–4	Список барьеров и мотивов по каждому
1.6	Ввести рубрику «Спасибо за шаг» на ближайшем педсовете: публичное признание маленьких шагов	Школа	Директор	Неделя 3	Рубрика в плане педсоветов
1.7	Создать общий банк шаблонов (портфолио, дорожная карта, критерии) — облачная папка для школ-участниц	Межшкольный	Рабочая группа	Неделя 3–4	Банк доступен всем
1.8	Провести контрольную точку онлайн (30 мин): «Кто какой шаг сделал?»	Межшкольный	Ведущий сессии	Неделя 4	Протокол, корректировка

Итог месяца 1: приняты быстрые решения, не требующие денег и согласований; педагоги увидели, что администрация действует, а не только требует.

Месяц 2 — «Система и поддержка» (средняя сложность)

№	Мероприятие	Уровень	Ответственный	Срок	Результат
2.1	Ввести наставничество: за аттестующимся закрепляется коллега с высшей категорией (не администратор), закрепить приказом	Школа	Директор	Неделя 1–2	Приказ, пары «наставник — аттестующийся»
2.2	Выделить методический день (полдня) раз в четверть на сбор портфолио — без уроков и совещаний	Школа	Директор	Неделя 2	Изменение в расписании
2.3	Организовать «репетицию экспертизы»: коллеги смотрят открытый урок до комиссии и дают обратную связь	Школа	Методист	Неделя 3–4	График репетиций
2.4	Запустить «клуб аттестующихся»: те, кто подаёт документы, собираются раз в месяц	Школа	Зам. по УВР	Неделя 3	Первая встреча клуба
2.5	Сегментировать педагогов (новички, «отказники», опытные, молодые) и подобрать мотивацию под группу	Школа	Зам. по УВР	Неделя 2–3	Карта мотивов по группам

№	Мероприятие	Уровень	Ответственный	Срок	Результат
2.6	Провести межшкольную методическую встречу (1,5 ч): обмен практиками мотивации, разбор уроков	Межшкольный	Рабочая группа	Неделя 4	Протокол, 3–5 практик
2.7	Запустить межшкольное наставничество: если в школе нет наставника — прикрепить коллегу из другой школы	Межшкольный	Рабочая группа	Неделя 3–4	Список межшкольных пар
2.8	Провести контрольную точку онлайн (30 мин)	Межшкольный	Ведущий	Неделя 4	Протокол, корректировка

Итог месяца 2: выстроена система поддержки (наставничество, методический день, репетиция экспертизы, клуб), запущен межшкольный обмен.

Месяц 3 — «Инициативы и закрепление»

№	Мероприятие	Уровень	Ответственный	Срок	Результат
3.1	Сформировать заявку на бюджетные курсы (или договор с ИРО/вузом о выездных курсах)	Муниципальный	Зам. по УВР	Неделя 1–3	Заявка / договор
3.2	Запросить в аттестационной комиссии разъяснение критериев экспертизы; провести разбор критериев на педсовете	Муниципальный	Директор	Неделя 2–4	Разъяснение, протокол педсовета
3.3	Выйти с инициативой на муниципальный методический совет: единые шаблоны, обмен практиками, «клубы аттестующихся» на уровне района	Муниципальный	Директор / рабочая группа	Неделя 3–4	Инициатива включена в повестку
3.4	Пересмотреть положение о стимулирующих выплатах с учётом категории (в пределах фонда школы)	Школа	Директор	Неделя 3–4	Новая редакция положения
3.5	Включить тему аттестации в план методической работы школы на 3 года	Школа	Методист	Неделя 4	План на 3 года
3.6	Провести итоговую межшкольную встречу (1,5 ч): результаты за 3 месяца, что сработало, что нет	Межшкольный	Ведущий / рабочая группа	Неделя 4	Итоговый протокол
3.7	Зафиксировать план на следующий цикл (3–6 месяцев)	Межшкольный	Рабочая группа	Неделя 4	План-продолжение

Итог месяца 3: инициативы выведены на муниципальный уровень, система закреплена в документах, определён следующий цикл.

3. Матрица ответственности (кто за что отвечает)

Роль	Зона ответственности
Директор	Приказы, ходатайства, положение о стимулирующих выплатах, рубрика «Спасибо за шаг», инициативы на муниципальный уровень
Зам. по УВР	Индивидуальные беседы, сегментация педагогов, «клуб аттестующихся», заявки на курсы, контроль дорожной карты
Методист	Шаблоны, установочный семинар, «репетиция экспертизы», план методической работы на 3 года
Наставники	Сопровождение аттестующихся, обратная связь по урокам, поддержка в сборе портфолио
Межшкольная рабочая группа	Банк шаблонов, межшкольные встречи, межшкольное наставничество, контрольные точки
Ведущий сессии (внешний)	Контрольные точки, фасилитация итоговой встречи, корректировка плана

4. Контрольные точки

Точка	Когда	Формат	Вопросы
КТ-1	Конец недели 4	Онлайн, 30 мин	Кто какой шаг сделал? Что сработало? Что не сработало?
КТ-2	Конец месяца 2	Онлайн, 30 мин	Работает ли наставничество? Что показала репетиция экспертизы?
КТ-3	Конец месяца 3	Очно, 1,5 ч	Итоги за 3 месяца: рост подающих, снижение страха, что закрепить
КТ-4	Через 6 месяцев	Онлайн, 1 ч	Устойчивость системы: что осталось, что нужно возобновить

Показатели эффективности (измеряемые):

- Количество педагогов, подавших документы на категорию (было / стало).
- Количество педагогов, обратившихся за поддержкой добровольно.
- Доля педагогов, прошедших «репетицию экспертизы».
- Наличие работающего наставничества (пары, приказ).
- Наличие банка шаблонов и его использование.
- Количество межшкольных встреч и участников.
- Наличие решений на муниципальном уровне (ходатайство, заявка, инициатива).

5. Риски и способы их снижения

Риск	**Вероятность**	**Способ снижения**
Администрация вернётся к давлению	Средняя	Зафиксировать принцип «не заставляем, но помогаем» в дорожной карте; контрольные точки

Риск	Вероятность	Способ снижения
Наставники формально отнесутся	Средняя	Закрепить приказом, дать памятку наставника, поощрять публично
Не хватит времени на методический день	Высокая	Начать с полдня раз в четверть, согласовать с расписанием заранее
Межшкольный обмен затухнет	Средняя	Контрольные точки, назначить координатора, банк шаблонов как «якорь»
Муниципальный уровень не отреагирует	Средняя	Начать с того, что школа может сама; инициативы — параллельно, не в ущерб быстрым решениям
Педагоги не поверят в изменения	Средняя	Начать с быстрых решений (шаблоны, «Спасибо за шаг»), показать результат в первые 2 недели

6. Ресурсы

Ресурс	Что нужно	Источник
Временные	Методический день раз в четверть, 30 мин на контрольные точки	Перераспределение расписания
Кадровые	Наставники из числа учителей с высшей категорией, ответственный за сопровождение	Внутренний резерв
Материальные	Шаблоны, флипчарт, стикеры, доступ к облачной папке	Минимальные затраты
Финансовые	Стимулирующие выплаты (в пределах фонда), бюджетные курсы	Фонд школы, заявка учредителю
Информационные	Банк шаблонов, протоколы встреч, дорожная карта	Общая папка школ-участниц

7. Итоговый результат плана

По завершении 3 месяцев:

1. В каждой школе действует **«Дорожная карта сопровождения аттестации»** и назначен ответственный.
2. Работает **наставничество** (приказ, пары, памятка).
3. Педагоги получают **адресную поддержку** (шаблоны, репетиция экспертизы, клуб).
4. Действует **межшкольный банк шаблонов** и проводятся межшкольные встречи.
5. На муниципальный уровень выведены **инициативы** (ходатайство, заявка на курсы, разъяснение критериев).
6. Тема аттестации закреплена в **плане методической работы на 3 года**.
7. Проведены **4 контрольные точки** с измеряемыми показателями.

Сверхзадача школы

На основе всего материала — форсайт-сессии, выявленных барьеров, управленческих решений и плана работы — сверхзадача формулируется так:

Формулировка сверхзадачи

Превратить повышение квалификационной категории из «страшной бумажной повинности» в осознанный профессиональный шаг педагога, который школа не заставляет делать, а помогает сделать — так, чтобы каждый учитель видел в этом личную выгоду, чувствовал поддержку коллег и администрации и шёл к категории без страха.

Короткая версия:

«Не заставлять, а помогать. Не бумаги, а профессиональный рост. Не страх, а поддержка».

Расшифровка сверхзадачи (что она означает на практике)

Было (проблема из сессии)	**Стало (сверхзадача)**
«Боятся бумаг, портфолио на 100 листов»	Портфолио — это 4 документа, которые собираются в течение года, а не в последний месяц
«Не видят смысла»	Каждый учитель понимает, что категория даёт лично ему: зарплату, статус, права, уверенность
«Сопротивляются давлению»	Администрация не давит, а помогает тем, кто решил; давление убрано из отчётов и разговоров
«Нет наставника»	У каждого аттестующегося есть наставник — коллега с высшей категорией, а не администратор
«Страх экспертизы»	Открытый урок — это норма, а не экзамен; до комиссии есть «репетиция» с обратной связью

Было (проблема из сессии)	Стало (сверхзадача)
«Всё разово, нет системы»	Действует дорожная карта, клуб аттестующихся, методический день, банк шаблонов
«Каждая школа варится в своём соку»	Школы обмениваются практиками, шаблонами, наставниками — проблема перестаёт быть «личной головной болью» завуча
«Категория — подвиг»	Категория — норма профессиональной жизни школы

Три опоры сверхзадачи

1. Смысл вместо принуждения.

Школа перестаёт «планировать количество аттестующихся» и начинает помогать тем, кто решил. Мотивация становится внутренней: учитель сам отвечает на вопрос «зачем это мне», а не «когда я должен».

2. Поддержка вместо страха.

Страх бумаг, экспертизы, неудачи снимается системой: шаблоны, наставники, репетиция экспертизы, клуб аттестующихся, публичное признание маленьких шагов. Учитель не остаётся один на один с процедурой.

3. Система вместо разовых акций.

Дорожная карта на год, методический день раз в четверг, контрольные точки, банк шаблонов, межшкольный обмен — всё это превращает аттестацию из «аврала» в управляемый процесс.

Как сверхзадача связана с планом работы

Элемент плана	Как работает на сверхзадачу
Дорожная карта сопровождения	Даёт прозрачность и снимает страх неизвестности
Единый шаблон портфолио	Снимает страх бумаг («4 документа, а не 40»)
Индивидуальные беседы «что тебе мешает»	Переводит мотивацию из внешней во внутреннюю
Рубрика «Спасибо за шаг»	Делает категорию нормой, а не подвигом
Наставничество	Даёт поддержку вместо одиночества
Репетиция экспертизы	Снимает страх открытого урока
Клуб аттестующихся	Создаёт среду поддержки
Межшкольный банк шаблонов и встречи	Убирает изоляцию школ
Решение о стимулирующих выплатах	Подкрепляет смысл материально
План методической работы на 3 года	Закрепляет систему, а не разовость

Как сформулировать сверхзадачу для разных аудиторий

Для педсовета (коротко и эмоционально):

«Наша сверхзадача — чтобы ни один учитель не боялся аттестации, потому что школа рядом: с шаблоном, наставником, поддержкой и признанием каждого шага».

Для администрации (управленческая):

«Перевести аттестацию из режима "план по количеству" в режим "система сопровождения", где мотивация учителя — внутренняя, а поддержка — адресная».

Для учителей (по-человечески):

«Категория — это не бумаги для школы. Это Ваш профессиональный рост, Ваша зарплата, Ваш статус. И школа сделает всё, чтобы Вы прошли этот путь без страха и в одиночку».
Для муниципального уровня (стратегически):
«Сделать аттестацию нормой профессиональной жизни, а не авралом: через систему сопровождения, межшкольный обмен и прозрачные критерии».

Ожидаемый результат достижения сверхзадачи

- **Для учителя:** категория воспринимается как личный профессиональный шаг, а не повинность; есть поддержка и понятная дорога.
- **Для администрации:** давление заменено поддержкой; есть система, а не разовые акции; есть измеримые показатели.
- **Для школы:** аттестация становится нормой, растёт число педагогов, подающих документы добровольно; школа перестаёт «выбивать» категории и начинает «выращивать» их.
- **Для межшкольного сообщества:** проблема перестаёт быть изолированной; школы поддерживают друг друга, обмениваются практиками и шаблонами.

Одна фраза — девиз
«Не заставляем. Помогаем. Признаём каждый шаг».
Если нужно — могу оформить сверхзадачу как **отдельный слайд для презентации** (заголовок + 3 опоры + девиз) или как **плакат для учительской** (А3, крупным шрифтом).