

МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ системой физкультурно-спортивного воспитания

Как сделать физическое воспитание эффективным



Владимир Николаевич Аверкин,
*ректор Новгородского института развития образования,
профессор, доктор педагогических наук*



Олег Михайлович Зайченко,
*доцент Новгородского института развития образования,
директор научно-исследовательского центра
образовательной политики, кандидат педагогических наук*

Как известно, в любой сфере деятельности неудовлетворённость существующим состоянием дел разрешается либо совершенствованием имеющихся способов деятельности, либо разработкой новых. В сфере физического воспитания эти стратегии отчётливо проявились со времени издания Указа Президента РФ от 30 июля 2010 года № 948 «О проведении всероссийских спортивных соревнований (игр) школьников».

• мотивационное управление • физическое воспитание • президентские состязания • оплата труда • улучшение результатов • управленческие решения

Если ранее речь шла главным образом о необходимости повышать качество работы в области физической культуры (то есть вносить определённые улучшения), то в этом Указе речь идёт о создании «**новой** национальной системы физкультурно-

спортивного воспитания». Такая последняя постановка задачи носит более принципиальный характер, предполагает кардинальные преобразования. За этим — признание того, что существующие способы деятельности оказались неэффективны.

В чём причины?

Официальная статистика свидетельствует о неуклонном росте заболеваний у детей дошкольного и школьного возраста. Данные научно-исследовательского института гигиены и охраны здоровья детей и подростков Научного центра здоровья детей РАМН указывают на значительное снижение числа абсолютно здоровых детей, рост хронических заболеваний, увеличение числа школьников, имеющих несколько диагнозов (у 20% старшеклассников — пять и более хронических заболеваний). На этом фоне такие меры, как увеличение уроков физической культуры, повышение их качества проведения, совершенствование профессионального уровня учителей физической культуры и даже увеличение финансовых вложений и внедрение инновационных методик физического воспитания неадекватны масштабы и сложности проблемы.

Соразмерным ответом на этот вызов может стать только разработка новой парадигмы государственного регулирования системы физического воспитания, которая должна мотивировать активность участников этой системы — школьников, учителей физической культуры, родителей, специалистов органов управления.

Установка на уменьшение роли государства в регулировании многих общественных процессов, принятая на первом этапе социально-экономических преобразований стране, всё более расходится с задачей повышения качества жизни населения. Как оказалось, действия рыночных механизмов без регулирующего воздействия государства оказалось недостаточно. Укрепляется представление о том, что восстановление государственного влияния должно осуществляться на новых концептуальных и методологических основах, которые позволят избежать повторения прошлых ошибок. Не требует развёрнутого доказательства тот факт, что многие государственные программы и проекты, предпринятые в последние два десятилетия, оказались ма-

лоэффективными и не реализовали заложенные в них цели. Причины в том, что, утратив в новых экономических и общественно-политических условиях прежние возможности жёсткого административного воздействия, государство одновременно не создало новых инструментов и рычагов социального регулирования. Вместо разработки эффективного мотивационного механизма, оно пыталось реанимировать устаревшие методы управления административного характера, используемые чаще всего весьма неумело.

Стратегия — внедрение мотивационных механизмов

Государственное регулирование сегодня — не в прямых распоряжениях и указаниях, а в поиске новых «точек воздействия», посредством которых можно «запустить» механизмы активности самой личности. Роль государства при этом должна быть ограничена тем, что оно будет направлять эту активность по наиболее оптимальному, с точки зрения общественных и индивидуальных интересов руслу.

Основополагающим принципом социального управления становится сочетание государственного регулирования и саморазвития социальных систем, которые всё в большей мере становятся субъектами управления, способными к преобразованиям. В обществе, основанном на демократических началах, ключевым способом реализации воли государства становится воздействие на мотивационные механизмы объектов управления.

Современные исследователями справедливо утверждают, что в отечественной науке управления проблеме мотивации долгое время не уделялось должного внимания. Объяснение тому лежит в плоскости господствовавшей политической и экономической системы, центральное место в которой отводилось административно-распорядительным методам воздействия. В науках

о человеке, в том числе в психологии и педагогике, основополагающее значение приобрёл именно субъектный подход, связанный с представлением о человеке, как субъекте своей активности, побуждаемой внутренними мотивами. Однако в практике обучения и воспитания такой подход не стал преобладающим. В настоящее время переход к управлению посредством воздействия на мотивационную сферу насущно необходим. Использование мотивационных механизмов всё более признаётся решающим фактором эффективности управления. Достичь поставленной цели может только заинтересованный в этом человек. Значит, формирование мотивации должно стать одной из главных функций управленческой деятельности.

Новые подходы к управлению

Новые подходы к государственному управлению начали проявляться лишь несколько лет назад. В частности, они выразились в принципе «деньги в обмен на обязательства», предусматривающем выделение денежных средств при достижения целевых показателей деятельности.

К сожалению, эти новые инструменты управления нельзя в полной мере отнести к мотивационной политике, поскольку по своей направленности они обезличены, обращены не на человека, а на те или иные структуры. Практически они никак не влияют на индивидуальную мотивацию руководителей, исполнителей. Поэтому их управляющее воздействие в действительности весьма слабо.

В этом плане выгодно отличаются способы реализации приоритетного национального проекта «Образование». Его мероприятия предусматривали воздействие на мотивацию педагогических работников. Прежде всего, это поощрение лучших учителей дополнительным денежным вознаграждением за выполнение функций классного руководителя. Мотивационные стимулы не утрачивают свой импульс, не гаснут, доходя до конкретных работников. Хотя и здесь есть свои недостатки: проект не содержит чётких и однозначных критериев для вознаграждения. Выплаты классным руководителям, например, осуществляются за выполнение соответствующих функций вне зависимости от

конечного результата, что приводит к утрате стимулирующего эффекта. Нет данных и о влиянии мотивационных стимулов на динамику результативности деятельности. Это наводит на мысль о том, не стали ли дополнительные выплаты педагогам некой формой их социальной поддержки?

Можно утверждать, что мотивационная стратегия государства при реализации значимых социальных проектов находится на стадии формирования. Сегодня она включает лишь небольшой набор методов мотивации и пока малоэффективна. Всё это как и отмеченные положительные моменты должно быть учтено при создании новой системы физкультурно-спортивного воспитания как крупномасштабного социального проекта государства.

Остановимся на благоприятных предпосылках для его реализации.

Президентские состязания

К этим предпосылкам относится опыт выполнения спортивно-оздоровительной программы «Президентские состязания». Значение этой программы многопланово, она создаёт возможность для активной деятельности основных участников системы физического воспитания — учащихся и учителей физической культуры.

Одним из условий использовать механизм мотивации эффективной деятельности является измерение и оценка её результатов. Если результаты деятельности не предусматривают или не допускают их оценки, трудно побуждать к её эффективному выполнению. Для этого необходима хотя бы приблизительная оценка, и безусловно, предпочтительно точное измерение.

Использование тестов для оценки уровня физической подготовленности учащихся в рамках программы «Президентские

состязания» стало практически *первым масштабным опытом применения в системе физического образования объективных измерителей*. То, что примером точного диагностирования результатов стала именно область физического воспитания, конечно, не случайно: физическая культура, спортивные состязания — сфера строгих замеров и в большинстве случаев объективных оценок. Измерение его результативности посредством тестов программы «Президентские состязания» способствовало мотивации деятельности преподавателей физической культуры на основе стимулирующих надбавок и доплат за высокие результаты. Тестовые измерители уровня физической подготовленности *содержат стимулы, ориентированные на школьников*. Известно ведь, что наибольшее стимулирующее воздействие на человека оказывает оценка, сравнение достижений школьника вчера и сегодня. Программа «Президентские состязания» и предусматривает эти два вида оценки.

Тестирование уровня физической подготовленности учащихся по этой программе проводится ежегодно по одним и тем же тестовым упражнениям в начале и в конце учебного года (осенью и весной). Таким образом, анализируется динамика развития физических качеств каждого школьника в течение года и за несколько лет. Использование единых тестовых упражнений позволяет сравнивать результаты в параллели классов. Результат каждого школьника может быть сопоставлен с минимальным, максимальным и средним результатами учащихся определённой параллели. При этом результаты можно сравнивать как по всему комплексу тестовых заданий, так и по отдельным упражнениям. Они демонстрирует как ученику, так и преподавателю физической культуры (эта информация значима также для родителей и классных руководителей) точки приложения усилий для развития основных двигательных навыков, показывает на примере школьников, имеющих более высокие достижения, перспективы роста уровня физической подготовленности, укрепления здоровья.

Желание достичь цели, когда она реальна, преобразуется в практические действия. Программа «Президентские состязания» ориентирована на развитие простых и естественных форм двигательной активности — таких, как бег, прыжки, подтягивание. Выполнение этих упражнений не требует специального спортивного оборудования и постоянного присутствия педагогов. Их простота и доступность стимулируют учащихся к самостоятельным занятиям физической культурой, в том числе в домашних условиях.

Это в свою очередь меняет организационную сторону физического воспитания. Создаются условия, при которых урок физической культуры может стать не кратковременным всплеском двигательной активности, каким он является в настоящее время (увеличение уроков с двух до трёх, сути дела не меняет), а *формой методического сопровождения, коррекции и постоянного контроля физического развития учащихся в процессе постоянных занятий спортом*. Двигательная активность при этом становится аспектом повседневного поведения.

Новая система оплаты труда

При всей важности формирования у школьников устойчивой потребности в занятиях физической культурой и создания для этого необходимых организационных условий, ключ к повышению уровня физического развития школьников — *заинтересованность в этом преподавателей физической культуры*. Это, на наш взгляд, центральный аспект создания эффективной системы физического воспитания, который, к сожалению, пока ещё мало привлекает к себе внимание. Любой результат воспитания может быть достигнут только при условии заинтересованности в его достижении у педагога. Создать устойчивую заинтересованность можно, прежде всего, применяя факторы не только моральной, но и *материальной* мотивации. Её потенциал до сегодняшнего дня

практически не использовался. В общественном мнении, находящем поддержку в педагогической среде, дифференциация оплаты труда в системе образования по параметрам результативности деятельности воспринимается как определённое нарушение профессиональной этики педагога, традиций отечественной школы. Аттестация педагогических кадров в этом плане не привнесла каких-либо заметных изменений. На оплату труда учителей влияли главным образом стаж работы, а также наличие наград и званий.

Сегодня принципы оплаты труда педагогов меняются. В рамках новой системы оплаты труда устанавливается зависимость размера заработной платы от результатов деятельности. Это ведёт к созданию в образовательных учреждениях необходимого «мотивационного климата», при котором наиболее успешно работающие учителя и воспитатели могут рассчитывать на более высокий уровень оплаты труда.

Оплата труда преподавателя физической культуры не только должна соответствовать принципам новой системы, но и демонстрировать наиболее эффективную модель вознаграждения за труд в зависимости от качества работы. Результаты деятельности учителя, как уже сказано, допускают возможность оценивать их с высокой степенью точности, достоверности, на каждом этапе обучения — с 1-го по 11-й класс, а вот по многим другим учебным предметам единые объективные измерители или отсутствуют или предусматривают диагностику результатов только на завершающей стадии обучения (как, например, в случае с ЕГЭ). В Новгородской области именно тестирование уровня физической подготовленности учащихся и установление по её результатам надбавок к окладу учителям физической культуры инициировало разработку подобного механизма и для преподавателей других учебных предметов, что позволяет иметь возможность по итогам независимых измерений получать дополнительные выплаты.

Показатели эффективности

Созданию новой системы физкультурно-спортивного воспитания способствуют единые показатели в сфере физической культуры и спорта, установленные указами Президента

РФ и актами Правительства РФ об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти и местного самоуправления. В контексте обсуждаемого вопроса особое значение имеет показатель, отражающий долю учащихся общеобразовательных учреждений и учреждений начального и среднего профессионального образования, занимающихся физической культурой и спортом.

Другие показатели не выделяют результаты, характеризующие состояние именно детско-юношеского спорта. Тем не менее, отражая общую эффективность деятельности в сфере физической культуры и спорта, они могут рассматриваться в качестве косвенных показателей развития системы физкультурно-спортивного воспитания молодёжи. Это такие, например, показатели:

- расходы консолидированного бюджета субъекта РФ на физическую культуру и спорт, в том числе в расчёте на одного жителя (в тыс. рублей);
- удовлетворённость населения условиями для занятия физической культурой и спортом;
- уровень фактической обеспеченности учреждениями физической культуры и спорта в городском округе (муниципальном районе) от нормативной потребности — спортивными залами, плавательными бассейнами, плоскостными спортивными сооружениями.

Основное значение этих и других показателей в том, что они позволяют дать оценку уровню развития физической культуры и спорта, в том числе детско-юношеского спорта, в конкретном субъекте РФ или муниципалитете в сравнении с другими территориями, а также при использовании на протяжении ряда лет — отследить изменение показателей во времени. На этой основе появляется возможность:

- выявить сильные и слабые стороны системы физкультурно-спортивного воспитания;

- сформулировать задачи её совершенствования, установив целевые значения показателей;
- составить рейтинг территориальных систем физкультурно-спортивного воспитания;
- установить адреса передового опыта в области физкультурно-оздоровительной и спортивной работы для его изучения и внедрения;
- принять другие управленческие решения, например, по вопросам кадрового, финансового, материально-технического обеспечения.

Однако главное, на наш взгляд, в использовании системы показателей — исходя из конечных результатов, осуществить меры стимулирующего воздействия (материального и нематериального характера), причём сделать это на основе справедливых и прозрачных правил, включающих другие критерии, кроме числовых значений показателей качества и эффективности работы.

В целом, эту показатели становятся основой мотивационного управления системой физической культуры и спорта, направленного на создание заинтересованности её участников в непрерывном улучшении результатов.

В настоящее время имеются необходимые предпосылки для разработки и внедрения мотивационных механизмов государственного регулирования в сфере физкультурно-спортивного воспитания, основной акцент в которых будет сделан на материальном вознаграждении учителей физической культуры и других специалистов (например, классных руководителей), обеспечивающих необходимый уровень физической подготовленности школьников:

- разработана и получила широкое распространение технология оценки физических качеств детей и молодёжи в виде спортивных соревнований «Президентские состязания»;
- в образовательных учреждениях вводится новая система оплаты труда, устанавливающая зависимость размера заработной платы от результатов;

- утверждён единый перечень показателей оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти и местного самоуправления, в том числе в сфере физической культуры и спорта.

Незавершённость существующих механизмов

Рассмотрим теперь, насколько эти предпосылки получили развитие в последующих мерах государственной политики по созданию системы физкультурно-спортивного воспитания. Обратимся к приказу Минобрнауки РФ № 966 и Минспорта РФ № 1009 от 27 ноября 2010 года «Об утверждении Порядка проведения Всероссийских спортивных соревнований школьников «Президентские состязания» и Порядка проведения Всероссийских спортивных игр школьников «Президентские спортивные игры».

Приходится констатировать, что этот документ не содержит положений, которые можно было бы отнести к решению задачи создания в системе спортивных соревнований (игр) школьников механизмов материальной мотивации. Может быть, дело в характере документа, не предусматривающем обращение к подобной тематике? Однако, например, в пункте 11-м Порядка проведения Всероссийских спортивных соревнований школьников «Президентские состязания» говорится о награждении победителей и призёров всех этапов Президентских состязаний дипломами, медалями и памятными призами. Аналогичным является пункт 11-й Порядка проведения Всероссийских спортивных игр школьников «Президентские спортивные игры». Таким образом, меры морального поощрения этим приказом предусматриваются. Поэтому вопросам комплексного стимулирования, сочетающего материальные и нематериальные факторы, не придаётся должного значения. Иными словами, не реализуется в необходимой мере ключевая функция управления — функция мотивации.

Между тем, было бы логичным, если бы министерский приказ содержал, например, рекомендации органам исполнительной власти субъектов РФ, к полномочиям которых, напомним, относится финансирование расходов на оплату труда работников общеобразовательных учреждений, о дополнительных выплатах учителям физической культуры, подготовившим победителей и призёров различных этапов Президентских состязаний (игр). Даже эта мера была бы шагом вперёд по созданию механизмов мотивации в новой системе физкультурно-спортивного воспитания. Однако с учётом приоритетности задачи сохранения и укрепления здоровья школьников, поставленной, в том числе, в рамках национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», более действенным было бы решение о предоставлении субсидий бюджетам субъектов РФ на выплату вознаграждения учителям физической культуры общеобразовательных учреждений, учащиеся которых имеют высокий уровень физической подготовленности, определяемый на основе Президентских состязаний (игр). Механизм предоставления подобных субсидий апробирован, например, при выплате за счёт средств федерального бюджета вознаграждений классным руководителям в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Однако, в отличие от выплат классным руководителям, вознаграждение учителям физической культуры зависело бы от результатов их работы.

Размер выплат оказывал бы реальное стимулирующее воздействие, составлял бы ощутимую часть заработной платы. Такое решение значительно повысило качество физкультурно-спортивной работы в образовательных учреждениях и, как следствие, укрепление здоровья учащихся. Это было бы действительно эффективным использованием бюджетных средств, выделяемых для достижения понятных целей и измеримых результатов.

Конкретные формы оказания поддержки бюджетам субъектов РФ для стимулирования эффективной деятельности в сфере физического воспитания могут быть различны. Один из возможных вариантов, например, может быть реализован в русле предложения Председателя Правительства РФ В.В. Путина,

внесённого им на заседании Правительства России 4 апреля 2011 года, о предоставлении финансовой помощи субъектам РФ на проведение капитальных ремонтов и оснащение оборудованием образовательных учреждений, с тем, чтобы высвободившиеся средства региональных бюджетов могли быть направлены на повышение заработной платы учителей. Исходя из выдвинутого при этом условия, что такое повышение не должно быть «механическим», направление субъектами РФ части дополнительно появляющихся у них средств на вознаграждение учителей физической культуры по итогам Президентских состязаний (игр), как наиболее объективной на сегодняшний день формы измерения уровня физической подготовленности школьников, представляется вполне соответствующей этому предложению. А поскольку физическое здоровье ребёнка или подростка — показатель, характеризующий результаты профессиональной деятельности не только преподавателей физической культуры, но и других категорий работников системы образования, например, классных руководителей, воспитателей, педагогов дополнительного образования, меры по установлению надбавок к заработной плате в зависимости от значений этого показателя должны охватить и эти категории педагогов. Конкретный вклад каждого работника в укрепление здоровья детей при этом может определяться с учётом мнения учащихся и родителей.

Какой бы путь создания эффективной мотивации в сфере физического воспитания ни был принят, он должен соответствовать принципам новой системы оплаты труда. Сегодня введение новой системы оплаты труда всё ещё не завершено. Согласно планам Минобрнауки России, переход всех школ на неё должен состояться не ранее 2012 года. Учитывая, что эта работа начата, по крайней мере, ещё в 2007 году в рамках комплексных проектов

модернизации образования, её завершение, безусловно, затянулось. Но даже там, где НСОТ введена, она далеко не в полной мере выполняет функцию мотивации деятельности в силу общего низкого уровня оплаты труда педагогов, которая в большинстве случаев остаётся меньше средней заработной платы в экономике. Более того, согласно данным Минобрнауки России, разрыв между зарплатой педагогов и средней оплатой труда в экономике вновь начал увеличиваться. В отдельных субъектах РФ по итогам 2010 года зарплата учителей уменьшилась в абсолютных значениях. Безусловно, эти процессы не могли не затронуть и оплату труда преподавателей физической культуры. Пока, к сожалению, не стало действенным инструментом управления качеством работы в сфере физической культуры и спорта и применение показателей, содержащихся в указах Президента РФ и актах Правительства. Помимо того, что оценка эффективности деятельности, направленная на управленческие структуры в целом, по сути, не решает задачи создания мотивации специалистов, работающих в данной сфере (от работников органов управления физической культурой и спортом до преподавателей физического воспитания), следует назвать ещё одну причину, по применению указанного механизма остаётся малорезультативным.

Дело в том, что подведение итогов деятельности в соответствии с утверждёнными показателями осуществляется фактически в полузакрытом режиме. Их публичный анализ, например, на крупных совещаниях на федеральном уровне, практически не проводится. Поэтому полученные результаты не привлекают внимания ни экспертов, ни населения. Речь, по-видимому, идёт не о нежелании осуществлять открытую политику, а о том, что применение системы показателей для оценки эффективности деятельности и принятия на этой основе соответствующих управленческих решений до настоящего времени не приобрело значения одного из приоритетных направлений рабо-

ты. Об этом свидетельствуют, например, материалы коллегий двух министерств России, размещённые на официальных сайтах — Минобрнауки и Минспорттуризма. Нам не удалось обнаружить в них детальный анализ значений показателей развития соответствующих отраслей в разрезе субъектов РФ, в том числе на итоговых коллегиях названных министерств.

Обращает внимание также то обстоятельство, что Правила выделения грантов субъектам РФ в целях содействия достижению и поощрения достижения наилучших значений показателей¹ не предусматривают оценку значений показателей деятельности в сфере физической культуры и спорта. Данные показатели исключены и из Перечня рекомендуемых, используемых для определения размера грантов муниципальным образованиям за счёт бюджетных ассигнований из бюджета субъекта РФ². Безусловно, это снижает роль этих показателей.

Таким образом, созданные предпосылки реализации государственной политики в сфере физического воспитания на основе использования эффективных мотивационных механизмов всё ещё не получили необходимого развития. Остаются актуальными слова одного из авторов идеи «Президентских состязаний» профессора Ю.Н. Вавилова, сказанные ещё в начале реализации этого проекта, о том, что наиболее узким его звеном остаются вопросы мотивационно-ценностной ориентации.

¹ Правила выделения грантов субъектам Российской Федерации в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показателей деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

² Приложение к методическим рекомендациям о порядке выделения за счёт бюджетных ассигнований из бюджета субъекта Российской Федерации грантов муниципальным образованиям в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показателей деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов.

Опыт Новгородской области

Опыт социально-экономических преобразований последних двух десятилетий убеждает: решения, принимаемые на уровне субъектов РФ, в ряде случаев опережают федеральную политику, становясь в той или иной мере её прообразом. На наш взгляд, немало ценных аспектов в системе физического воспитания школьников на основе мотивации деятельности различных участников этой системы есть в опыте Новгородской области. Чтобы представить этот опыт даже в краткой форме, необходимо прежде сделать небольшой экскурс в технологию формирования стимулирующей части фонда оплаты труда общеобразовательных учреждений, за счёт чего осуществляется материальное поощрение педагогов, в том числе учителей физической культуры. Размер этого фонда определяется двумя факторами — среднегодовым количеством учащихся в школе и уровнем результативности деятельности школы.

Чем выше у школы результативность, тем больше ей выделяется средств на стимулирование труда педагогов в расчёте на одного ученика.

Для определения результативности установлена система показателей, рассчитываемых по такой формуле

$$I_{рч} = \frac{(A_m - A_{мин})}{(A_{макс} - A_{мин})},$$

где:

$I_{рч}$ — значение уровня результативности деятельности по конкретному показателю;

A_m — значение показателя школы за отчётный год;

$A_{мин}$ — минимальное значение показателя по школам за отчётный год;

$A_{макс}$ — максимальное значение показателя по школам за отчётный год.

Для расчёта результативности деятельности школы в сфере физического воспитания используются данные весеннего тестирования, проводимого в рамках школьного этапа соревнований «Президентские состязания».

Рассмотрим пример. Средний уровень физической подготовленности учащихся школы по результатам тестирования составил 30 очков. Минимальное значение этого показателя по школам области составило 20 очков, а максимальное — 40. Подставляя эти цифры в приведённую формулу, можно рассчитать уровень результативности. В данном случае он составит 0,5 балла. Нетрудно определить, что максимальное количество баллов, которое можно получить, равняется 1 (столько получит школа, имеющая наиболее высокий уровень физической подготовленности учащихся), а минимальное — 0 (столько получит школа, имеющая наиболее низкий уровень физической подготовленности учащихся). Расчёт результативности деятельности школ по всем показателям в автоматическом режиме проводит областной Институт развития образования.

Получая средства на поощрение учителей в зависимости от суммы набранных баллов, образовательные учреждения распределяют их между педагогами в соответствии с принятыми в них положениями о стимулирующих надбавках педагогическим работникам. Учитель физической культуры получает надбавку за каждый класс, имеющий уровень физической подготовленности по итогам весеннего тестирования равный или выше среднего по области.

В настоящее время в нашей области средний размер ежемесячной надбавки учителям физической культуры за каждый класс, соответствующий установленному в области критерию, составляет примерно 1000 рублей. Если, например, учитель подготовил три таких класса, его ежемесячное дополнительное вознаграждение составит 3000 рублей, если шесть классов — 6000 рублей, если девять классов, — 9000 рублей. В дальнейшем с ростом окладов учителей будет увеличиваться и размер надбавки. Использование этого механизма позволяет преподавателям физической

культуры самим «управлять» своей заработной платой, получая больше при повышении объёма и качества работы.

С позиции государства можно также говорить о том, что оно «покупает» результат труда учителя. Отношения между ними приобретают форму отношений между заказчиком и исполнителем работ. В данном случае это не просто образные выражения. Напомним, что с 1 января 2009 года Бюджетным кодексом введено планирование бюджетных ассигнований на основе задания учредителя. При этом такое задание должно содержать показатели, характеризующие состав, качество и (или) объём (содержание) оказываемых государственных или муниципальных услуг (выполняемых работ).

Это не единственный в опыте Новгородской области аспект мотивационного управления системой физического воспитания. Другим его инструментом стал областной смотр-конкурс среди администраций городского округа и муниципальных районов области по организации физкультурно-спортивной работы с учащимися школ. Он проводится ежегодно в целях изучения, обобщения и распространения лучшего опыта развития физической культуры и массового спорта на территориях городского округа и муниципальных районов области. Органы местного самоуправления, участвующие в конкурсе, оцениваются в баллах по таким критериям:

- уровень физической подготовленности учащихся 1–11-х классов общеобразовательных учреждений;
- результаты участия сборных команд учащихся городского округа и муниципальных районов области в областной спартакиаде учащихся (положение о спартакиаде разрабатывает комитет);
- количество учащихся, принявших участие в городских, районных соревнованиях в течение прошедшего учебного года;
- количество учащихся, систематически занимающихся в спортивных кружках и секциях;

- объём финансовых затрат городского округа и муниципальных районов области на приобретение спортивного оборудования, инвентаря, проведение спортивно-массовых мероприятий, методическое обеспечение процесса физического воспитания учащихся;
- обеспеченность учащихся спортивными залами и плоскостными спортивными сооружениями.

Для награждения победителей смотра-конкурса приобретается спортивный инвентарь и оборудование за счёт средств областного бюджета. В схему стимулирования включены и работники органов местного самоуправления. Соответствующий механизм основан на том, что ежегодно по итогам оценки работы в сфере образования составляются рейтинги районов по отдельным направлениям деятельности (в том числе по направлению «физическое воспитание»), а также итоговый рейтинг по всем направлениям. Для поощрения за достижение высоких результатов главам, их заместителям, курирующим вопросы образования, а также руководителям муниципальных органов управления образованием, занявшим в итоговом рейтинге первые пять мест, выплачиваются денежные премии. Кроме того, премия выплачивается работнику муниципального органа управления образованием, отвечающему за отдельное направление, если в рейтинге по данному направлению его район (городской округ) занял первое место.

В рамках единой системы оценки уровня физической подготовленности учащихся проводятся также смотры-конкурсы среди учреждений начального и среднего профессионального образования.

В сфере дополнительного образования детей проводятся свои конкурсы:

- на лучшее учреждение дополнительного образования детей физкультурно-спортивной направленности (детско-юношеский клуб физической подготовки, детско-юношеская спортивная школа, специализированная

детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва);

- на лучшего тренера-преподавателя, педагога дополнительного образования в номинациях: массовость, мастерство, совершенство.

Эта система дополняется оценкой санитарно-гигиенического благополучия школьной среды в общеобразовательных учреждениях и оценкой уровня здоровья учащихся и студентов. Результаты оценок учитываются при составлении рейтинга районов и образовательных учреждений.

Итоги развития системы физического воспитания ежегодно подводятся на областном августовском педагогическом совещании с участием губернатора области, его заместителей, депутатов областной Думы, руководителей органов исполнительной власти области и местного самоуправления, руководителей образовательных учреждений.

Некоторые перспективы

Опыт области в дальнейшем, несомненно, будет совершенствоваться с учётом всего пройденного пути поиска эффективных механизмов мотивационного управления. Так, например, в настоящее время целесообразно вернуться к ранее существовавшей в Новгородской области практике мотивации участников системы физического воспитания на основе выплаты надбавок в соответствии с нормами областного Положения о стимулировании особых достижений в профессиональной деятельности педа-

гогических и руководящих работников. Положение предусматривало выплату фиксированных премий за чётко установленные результаты за счёт средств областного бюджета. Это ставило всех педагогов области в равные условия, позволяло выплачивать одинаковые надбавки за равные результаты независимо от размера стимулирующей части фонда оплаты труда в образовательном учреждении.

По-видимому, недостаточной следует признать и существующую схему мотивации труда административно-управленческого персонала, поскольку она предусматривает мониторинг и выплату премий за высокий уровень результативности деятельности в сфере физического воспитания только раз в год. Для формирования устойчивой заинтересованности в получении высоких результатов, как показывают наши наблюдения и свидетельствует опыт зарубежных стран, необходим ежеквартальный мониторинг результативности работы служащего, итоги его деятельности должны увязываться с выплатой ему премии.

Всё это — только некоторые перспективы совершенствования мотивационных механизмов в системе физического воспитания. По-настоящему эффективной её может сделать только реализация изложенной в статье идеи мотивационного управления на всех уровнях — от школьного до федерального. Тогда эта система станет *национальной*. **НО**