

В поисках идеальной «морковки»

Булатова Лилия Петровна

директор школы, почётный работник общего образования РФ МОУ «СОШ №1 станции Динской»,
Краснодарский край

О соотношении материальных и моральных стимулов рассуждает директор с Кубани Лилия Петровна Булатова, в материале которой вы найдете несколько важных законов использования денег в деятельности по мотивации педагогического труда.

«Деньгами и добрым словом от работника можно добиться гораздо большего, чем просто добрым словом».

Г. Форд

Управление школой: люди и финансы или финансы и люди?

Тема, заявленная в заглавии статьи, иронична, но вместе с тем интересна и сложна. А еще я бы назвала ее вечной. Мне очень нравятся слова Гарри Беккера о роли финансов в любой сфере человеческих отношений: «Экономический подход является **всеобъемлющим**, он применим ко всякому человеческому поведению: к ценам денежным и „теневым“, к решениям повторяющимся и однократным, важным и малозначачим, к целям, эмоционально нагруженным и нейтральным, к богачам и беднякам, мужчинам и женщинам, взрослым и детям, умным и тупицам, пациентам и врачам, бизнесменам и политикам, учителям и учащимся...» Я думаю, вряд ли кто-то станет спорить с тем, что и в образовательной сфере роль финансов огромна. Неслучайно именно с их количеством часто связывают повышение качества российского образования.

Управление школой — это управление людьми? Или управление финансами? На мой взгляд, это управление, ориентированное на достижение высокого качества образования, для чего используется множество ресурсов, главными из которых являются люди и финансы. Причем именно в таком порядке. Без финансового обеспечения невозможно организовать деятельность школы, тем более невозможно добиться высоких результатов. Но при отсутствии квалифицированных педагогов школа не только перестанет развиваться. Школы просто не будет... Поэтому люди все же на первом месте. Именно с их помощью, используя другие ресурсы, в том числе финансово-экономические, можно повысить эффективность управления образовательной организацией.

Деньги в обмен на качество

Что же такое эффективное управление? В чем его секрет? Каковы слагаемые? На мой взгляд, эффективное управление — это упорядоченные действия руководителя, подчиненные достижению определенной цели в соответствии с располагаемыми ресурсами. Банально? Может быть. Но, по-моему, очень правильно. Ведь эффективный — значит приводящий к нужным результатам с наименьшими затратами.

Каких результатов ждут от современной школы? Перед нами ставится стратегическая цель: повышение доступности **качественного образования**, соответствующего требованиям развития экономики, потребностям общества и каждого гражданина. Достижению этой цели подчинены все происходящие реформы.

Что изменилось за последние годы? Повысилась заработная плата учителей. И это закономерно. Выросла ответственность педагогов за результаты своего труда. И это очевидно. А главное, повысилась эффективность и результативность деятельности школы. И это несомненно.

В результате реформирования обновилось содержание образования, школы пополнились новым современным оборудованием, изменился подход к оплате труда педагогических работников. Каждый директор школы (хотел он этого или нет!) стал менеджером. Мы перешли на собственный бухгалтерский учет, научились планировать бюджет школы, экономить деньги и направлять их туда, где они нужны в первую очередь. А еще следить за тем, чтобы каждая копейка, пришедшая в школу, использовалась эффективно и помогала выполнению основного требования к финансовой системе современной школы: «Деньги в обмен на качество».

Требование вполне справедливое, но трудновыполнимое... Ведь качество образования — понятие многомерное и неоднозначное. И спорить о том, что есть качество (развитие личности или результаты ЕГЭ?), можно бесконечно. Бесспорным остается одно: качество школьного образования зависит от учителя.

Как добиться от педагогов достижения поставленных перед школой целей? Как побудить их работать продуктивно и с полной отдачей? Пытаясь ответить на эти нелегкие и неоднозначные вопросы, которые наверняка задавал себе каждый руководитель, в течение нескольких лет мы искали свою идеальную «морковку», способную стать мощным рычагом эффективного управления педагогическим коллективом. Для нас такой морковкой стала система морального и материального стимулирования педагогических работников, созданная усилиями всего коллектива. Гибкая, постоянно меняющаяся и совершенствующаяся система, базирующаяся на выработанных нами коллегиально и доказанных временем законах.

Закон № 1 (важный). Учитель — кузнец своей заработной платы

Формулировка закона

Директор должен довести до сведения каждого члена коллектива механизм оплаты труда в образовательной организации, чтобы дать педагогам возможность влиять на ее уровень.

Доказательство закона

Реформирование системы оплаты труда привело к тому, что заработная плата учителя стала зависеть не столько от количества часов, которые он ведет, сколько от числа детей в классе и от результатов труда. Раньше заработная плата состояла из тарифной и надтарифной части. Причем надтарифная часть составляла в лучшем случае всего 25% от тарифной. Мы один раз в год устанавливали доплаты за классное руководство и проверку тетрадей, надбавки за расширение зоны обслуживания и уровень квалификации. Оставалась смехотворная сумма на премирование, большую часть которой нужно было выплатить за выполнение учителями каких-то работ, не входящих в их должностные обязанности. Каждый педагог знал, что у него, так же как у условных Марьи Ивановны и Дарьи Петровны, одинаковая заработная плата, потому что они ведут столько же часов и имеют тот же уровень квалификации. Правда, Дарья Петровна, которая постоянно готовила победителей олимпиад и успешных участников научно-практических конференций, сама участвовала в профессиональных конкурсах, руководила инновационным проектом, иногда задумывалась: «Зачем мне это нужно? Ведь заработная плата все равно одинакова?»

Переход на новые механизмы оплаты труда позволил уйти от уравниловки, дал возможность повысить уровень заработной платы именно таких педагогов, как Дарья Петровна. И каждый работник в школе теперь знает: его заработная плата состоит из трех частей — оклада, базовой части и стимулирующей части. Теперь педагоги могут влиять на уровень своей заработной платы, увеличивая ту или иную ее часть. Как можно увеличить оклад? Хорошей работой привлечь в свой класс больше детей. Но лучше увеличивать базовую и стимулирующую части своей заработной платы, организовывая во внеурочное время деятельность школьников или, например, ведя методическую работу с педагогами. А главное, необходимо показывать высокие результаты в работе с учениками. Причем не только результаты ЕГЭ. Нужно больше внимания уделять развитию личности ребенка, его индивидуальности. Конечно же, важно повышать свою квалификацию, самому участвовать и побеждать в конкурсах, заниматься инновационной деятельностью

и т. д. Каждый учитель сегодня должен знать, что уровень его заработной платы зависит только от него, от его профессиональных достижений и желания трудиться.

В нашей школе есть такая практика: два раза в год я обязательно собираю коллектив и показываю механизм начисления заработной платы в разрезе школы. Все учителя получают на руки личную карточку заработной платы с таким же механизмом, но в нем указаны конкретные суммы, из которых состоит заработная плата учителя. Кроме того, на доске высвечивается формула расчета оплаты труда, и каждый педагог может самостоятельно пересчитать свою заработную плату. Личная карточка заработной платы отличается от расчетного листка, в котором есть суммы, но не виден именно механизм расчета заработной платы. В личной карточке суммы расписаны по трем частям: оклад, базовая часть и стимулирующая часть. Кроме того, суммы даются в сравнении с суммами предыдущего тарификационного периода. Теперь Дарья Петровна, заглянув краем глаза в листик Марьи Ивановны, с удовлетворением подумает: «Моя зарплата выше. И я это заслужила!» Все очень просто: хочешь получать высокую заработную плату — хорошо работай! Если все учителя будут это знать, то смогут сами формировать свою заработную плату, то есть быть ее кузнецами.

Обратная сторона закона

Конечно, мы не застрахованы от того, что некоторые педагоги, имея в руках такой инструмент, неправильно им воспользуются. Например, возьмутся вести большое количество кружков, а от этого пострадает качество преподавания основного предмета. Или возьмутся руководить методическим объединением учителей-предметников и полностью завалят эту работу. Не исключено и такое. Здесь директору очень важно соотносить желания педагога и его возможности, личностные качества. Ни в коем случае нельзя давить инициативу. Просто нужно предложить альтернативу, которая удовлетворит и педагога, и администрацию.

Мнение авторитетных людей

Писатель Михаил Лекс: *«Многие ли умеют повышать свою заработную плату? Увы, далеко не многие. В среднем примерно процентов десять из общего числа работающих способны на это. Остальные девяносто либо надеются на совесть тех, от кого зависит их заработок, либо перманентно меняют одну работу на другую, в надежде найти высокооплачиваемое место. Уверяю вас, что умение повышать свою заработную плату — это жизненно необходимое качество человека. Скажу более. Это целое искусство».*

Закон № 2 (общеизвестный). Деньги требуют счета

Формулировка закона

Каждый директор должен **заранее просчитать фонд оплаты труда** на следующий тарификационный период.

Доказательство закона

В рамках нормативного подушевого финансирования денежные средства приходят в школу вместе с учеником. От количества обучающихся зависит сумма фонда оплаты труда. Просчитать эту сумму необходимо заранее. Мы это делаем не позднее чем за 1,5–2 месяца перед последующей тарификацией. Для чего нам это нужно? Для того чтобы выделить наиболее важные приоритеты деятельности школы на последующий период, вовремя отрегулировать систему стимулирования, проработать новое положение об оплате труда **с учетом имеющихся средств**. После тарификации и расчета стоимости педагогической услуги делать это уже поздно, как махать кулаками после драки. Ведь если фонд оплаты труда уменьшился, необходимо отрегулировать размер базовой и стимулирующей части ФОТ таким образом, чтобы постоянные выплаты были не меньше, чем в предыдущий период. Придется уменьшать суммы премиальных выплат за то или иное достижение, а какие-то выплаты вообще убрать из положения, если осуществлять их невозможно из-за недостатка средств. Все это нужно делать заблаговременно, с учетом мнения коллектива. Педагоги должны знать финансовое состояние организации и участвовать в выборе приоритетов для премиальных и стимулирующих выплат. Например, в прошлом году на нашем собрании общего трудового коллектива было принято решение об установлении стимулирующей выплаты за выслугу лет. Так как сумма этой выплаты по школе достаточно велика, педагогам было предложено выбрать одну из постоянных доплат, которой они готовы пожертвовать ради этой стимулирующей выплаты. Было решено убрать из положения доплату за ведение электронных дневников, так как ведение электронного документооборота является частью должностных обязанностей. Конечно, можно

поспорить с этим решением. Но оно было общим, а значит, каждый учитель сам определил для себя приоритетность той или иной выплаты.

В случае увеличения фонда оплаты труда нужно заранее определить, какие стимулирующие выплаты увеличить, какие добавить, какие исключить, опять-таки с учетом приоритетов школы и мнения коллектива. Если не сделать заблаговременных расчетов, можно получить дисбаланс в базовой и стимулирующей частях ФОТ. А это неизменно приведет к волнениям в среде педагогов и снижению результативности труда.

Обратная сторона закона

Предварительный расчет может быть неточным из-за притока детей в 1-е классы или оттока обучающихся после окончания 9-х классов. Такое возможно. Просто нужно делать несколько вариантов расчетов. Мы, например, делаем три варианта. Один из них обязательно является практически точным. Здесь очень важно учесть результаты подворового обхода и результаты мониторинга выпускников 9-х классов, планирующих идти в 10-е классы.

Взгляд профессионала

Финансовый специалист портала «Мир денег»: *«Хороший расчет — это правильно выполненный полет. Если не считать, то, возможно, полетишь вверх ногами и не в ту сторону. Правильный подсчет денег — это когда вы имеете точные показания приборов. Когда бензин на нуле, хороший прибор покажет вам, что бензобак пробит, а нужен в первую очередь не бензин, а хорошая заплатка. Правильный подсчет покажет вам также правдивую высоту и скорость. Если скорость и высота нулевая, это значит, что вы на земле, хоть и винт крутится, и бензин расходуется. Просто вы забыли вытащить колодки невежества из-под колес. Для взлета нужен разгон. И взлететь можно только с хорошего поля. Для этого нужно сравнять все бугорки-помехи, закопать ямы и ухабы сомнений. И дать полный газ! Затем повернуть закрылки на нужный угол, убрать ногу с тормозов и вперед! А когда наберете нужную скорость, тяните ручку на себя, и вы взлетите».*

Закон № 3 (главный). Закон равновесия результатов и заработной платы

Формулировка закона

Заработная плата педагогических работников должна **напрямую** зависеть от результатов их труда: чем выше результаты труда, тем выше уровень заработной платы.

Доказательство закона

Новая система оплаты труда предполагает прямую зависимость уровня заработной платы от результатов. Выше я уже говорила о формуле «деньги в обмен на качество». Считаю эту формулу справедливой. Помните Дарью Петровну и Марью Ивановну? Они обе должны четко понимать, что именно результаты труда влияют на размер заработной платы. Чтобы педагоги, имеющие высокие показатели деятельности, не потеряли стимул к дальнейшей продуктивной работе, необходимо иметь в образовательной организации простую и прозрачную для всех систему оценки качества трудовой деятельности. У нас такая система создана и продуктивно работает. В ее основе — оценка

результативности и эффективности труда учителя по выработанным нами критериям, учитывающим уровень профессионализма, уровень качества и результативности труда и соблюдение единых требований. А для оценки деятельности классных руководителей создана своя группа критериев, позволившая дифференцировать доплату за классное руководство. Все критерии, входящие в систему оценки, имеют конкретные и прозрачные показатели с определенным количеством баллов. Учитывается не только наличие тех или иных показателей, но и уровень их достижения. Например, при подсчете баллов за подготовку победителей олимпиад учитывается уровень (школьный, муниципальный, региональный, всероссийский) и количество победителей, при оценке обученности и качества знаний школьников — учебный предмет, качество знаний и обученность в динамике (в сравнении с предыдущим периодом).

Один раз в полугодие независимая комиссия, в состав которой входят не только высококвалифицированные педагоги, но и представители родительской общественности и управляющего совета, проводит экспертизу карт результативности учителей и классных руководителей. В эти карты педагоги в течение полугодия вносят свои достижения за отчетный период. Очень важную роль в оценке деятельности педагогов и классных руководителей играет информационно-диагностическая служба, аккумулирующая результаты деятельности педагогического коллектива школы по всем направлениям. На основе карт результативности и данных мониторинга комиссия составляет рейтинг педагогов по количеству набранных баллов. Чтобы создать для всех учителей равные условия, рейтинг составляется отдельно по каждому методическому объединению. По результатам работы комиссии учителям, набравшим наибольшее количество рейтинговых баллов, устанавливается постоянная надбавка к заработной плате за качество и результативность труда.

Каждый классный руководитель, помимо фиксированной доплаты из базовой части ФОТ, которую все получают в равном объеме, имеет возможность повысить уровень оплаты за классное руководство. Для этого необходимо показать высокие результаты воспитательной деятельности класса. В зависимости от этих результатов классные руководители ежемесячно получают постоянную надбавку за результативность из стимулирующей части фонда.

Данная система стала частью методики оценки результативности деятельности педагогических работников школы и является одним из приложений к положению об оплате труда. В методике прописаны не только критерии, но и механизм экспертизы, компетенции экспертной группы, конфликтной комиссии, управляющего совета. Работа комиссии оформляется протоколом заседания. Мониторинговая карта деятельности педагогического коллектива, содержащая рейтинг педагогов, вывешивается в методическом кабинете. Каждый учитель в течение трех дней может ознакомиться с результатами работы комиссии и подать в конфликтную комиссию заявление о пересмотре результатов в случае, если по какой-то причине не все показатели учтены. Только после этого оформляется итоговый протокол и издается приказ директора об установлении стимулирующих выплат за стабильно высокие результаты труда.

Помимо стимулирующих надбавок на основании ходатайств заместителей директора каждый педагог имеет возможность получить премию за конкретный результат, полученный в этом месяце, квартале, полугодии. Комиссия по распределению стимулирующих выплат рассматривает ходатайства и составляет протокол,

на основании которого издается приказ о премировании. Мы стараемся сделать эту процедуру максимально открытой, поэтому на заседание комиссии каждый месяц приглашаются разные учителя. Протоколы заседаний комиссии вывешиваются в учительской, где каждый педагог может ознакомиться с суммой полученной им в этом месяце премии.

Обратная сторона закона

Изначально далеко не все педагоги приняли новую систему оценки результативности деятельности. И это закономерно: кто-то не хотел, чтобы его сравнивали с другими, кому-то было нечего написать в карту результативности, некоторые были против участия в комиссии родителей, а другие сомневались в объективности результатов и не хотели заполнять «еще одну ненужную бумажку». Были и такие, кто считал весь механизм чистой утопией и не желал принимать в этом участие. Преодолеть сопротивление нам удалось, выработав определенные правила, с которыми позволю себе вас ознакомить.

1. Система должна быть абсолютно прозрачной: всем работникам должны быть известны и понятны как критерии, так и способы оценки результатов.
2. Все критерии, по которым оцениваются педагоги и классные руководители, необходимо обсуждать на общих собраниях и принимать коллегиально.
3. Состав комиссии должен периодически подвергаться ротации, в ее работе должны рано или поздно поучаствовать все члены коллектива.
4. Все изменения в критериальную базу необходимо вносить перед началом следующего отчетного периода (до 1 сентября и до 1 января каждого года) и доводить до каждого члена коллектива.
5. Все критерии должны быть доступными и реальными для достижения каждым педагогом.
6. Карта результативности должна быть не отдельным отчетным документом, а частью портфолио учителя, которым он всегда может воспользоваться при прохождении процедуры аттестации или участия в конкурсе.

Эти правила помогли нам не только преодолеть сопротивление педагогов, они сделали нашу систему оценки результативности деятельности реальным рычагом повышения качества работы педагогов, а зависимость заработной платы от результатов труда — законом, который знают и понимают все члены коллектива. Кроме того, в коллективе появился дух здорового соперничества, которое нередко подстегивает учителей к большим достижениям в работе.

Закон № 4 (непреложный). За что поощряете, то и получаете

Формулировка закона

Управление с помощью финансовых средств является одним из самых продуктивных способов управления образовательной организацией. Перераспределяя деньги в том или ином направлении, директор школы стимулирует развитие тех или иных направлений ее деятельности.

Доказательство закона

Поток денежных средств можно сравнить с водяным потоком, изобилующим водоворотами. Как справиться с этим потоком? Как не уйти в глубокую пучину текучки и обыденности? Нужно не просто остаться на плаву, необходимо постоянно поворачивать поток в нужное русло. Как это делать? Проводить постоянный мониторинг расходования средств на реализацию тех или иных направлений деятельности и соотносить их с результативностью этих направлений. Это не только помогает контролировать эффективность использования средств, но и мотивирует педагогов на достижение определенных результатов. Такая работа должна быть системной.

Мы подводим промежуточные итоги реализации всех направлений деятельности в конце каждого полугодия и итоговые по окончании учебного года и обязательно обсуждаем их на заседании педагогического совета. Причем алгоритм обсуждения таков:

1. условия, созданные для реализации направления;
2. сумма денежных средств, израсходованная в текущий период;
3. результативность;
4. анализ причин низкой (высокой) результативности;
5. выводы.

Например, по итогам анализа организации внеурочной деятельности закрываем неэффективные и мало востребованные кружки (секции, студии). А руководителей детских творческих объединений, которые показали высокий результат, премируем. Кроме того, мы создаем дополнительные условия для дальнейшего развития этого кружка (секции, студии): если необходимо, предоставляем новое оборудование или материалы, организуем за счет школы экскурсии и поездки для обучающихся, принимающих участие в работе данного кружка (секции, студии), публикуем описание опыта его работы, фотографии в школьной многотиражной газете. Школьное телевидение «Карандаш-ТВ» делает репортаж о работе кружка (секции, студии) и транслирует его в фойе школы.

Анализ эффективности использования средств также помогает мотивировать работу учителей путем увеличения объема премирования на реализацию наиболее значимых и актуальных направлений деятельности школы. Например, недавний анализ работы показал, что «запали» такие направления деятельности, как профилактика безнадзорности и правонарушений и экологическое воспитание. Кроме того, в связи с введением ФГОС ОО потребовалось создать условия для массового участия школьников в различных социальных проектах. Поэтому из стимулирующего фонда были выделены дополнительные средства на развитие вышеназванных направлений. Во-первых, установлены надбавки за интенсивность педагогам, курирующим эти направления. Во-вторых, в перечень условий премирования включен новый пункт «За качественную работу по привлечению школьников к участию в социальных проектах». В-третьих, значительно увеличены суммы премий за качественную работу по профилактике безнадзорности и правонарушений и активизацию экологического воспитания. В-четвертых, реализация этих направлений включена в критериальную базу оценки результативности деятельности классных руководителей, а значит, качество

работы по профилактике безнадзорности и правонарушений, экологическому воспитанию и привлечению детей к участию в социальных проектах повлияет на уровень стимулирующей надбавки, которую классный руководитель получает по результатам труда.

Все эти меры дали ожидаемый положительный эффект. Значительно снизилось количество детей, выявленных в ходе рейдовых мероприятий по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, снизилось общее количество правонарушений, уменьшилось число детей, состоявших на учете. Экологическое направление принесло в копилку общих достижений немало побед в конкурсах различного уровня. В течение года было реализовано несколько социально значимых проектов, в которых приняли участие все школьники.

В текущем учебном году мы сделали ставку на повышение профессионализма педагогических работников, патриотическое воспитание и развитие массового спорта. Был увеличен объем финансирования на реализацию этих направлений, и, соответственно, критерии оценки деятельности учителя и классного руководителя изменились и пополнились новыми пунктами.

Так, перераспределяя средства стимулирующего фонда, мы влияем на уровень мотивации педагогических работников и добиваемся успехов в реализации наиболее актуальных направлений деятельности школы. Данный закон позволяет увязать интересы педагогов с интересами школы, служит достижению поставленных перед образовательной организацией целей.

Обратная сторона закона

Закон является непреложным, поэтому его реализация не вызывает проблем, но, безусловно, требует системности и дополнительных трудозатрат. Здесь важно скоординировать работу бухгалтерии и администрации школы. Если бухгалтерия ведет ежемесячный мониторинг премиальных выплат **по направлениям**, а администрация осуществляет мониторинг результативности **по этим же направлениям**, итоговый анализ сделать достаточно просто. Поэтому важно выработать **единую форму мониторинга** реализации основных направлений деятельности школы и проводить этот мониторинг системно.

Лирическое отступление

*Мы получаем только то, что поощряем!
И даже если мы чего-то не хотим,
Мы все равно его в итоге получаем,
Поскольку этому вниманье уделим!
К примеру, поощряем мы обиды
И просим каждый раз за них прощенья.
Казалось бы, простили нас и квиты,
Но каждый раз имеем повторенья!
А если поощрять любовь и ласку?
То кто ж тогда захочет обижаться?!
Устроить можем ад мы или сказку,
Лишь выбрав то, что будет поощряться!
(С. Мельник)*

Закон № 5 (ключевой). Деньги — это важно. Но люди важнее

Формулировка закона

Финансово-экономический ресурс очень важен для решения стоящих перед современной школой задач. Но самым главным ресурсом образовательной организации все-таки являются педагоги. Более того, в условиях кадрового дефицита педагоги стали не просто ресурсом, они стали **ценным капиталом**, который нужно сохранять и преумножать.

Доказательство закона

Наверное, никогда так долго мне не приходилось размышлять о роли денег в управлении школой. Тема, бесспорно, очень важная и неоднозначная... С одной стороны, действенность материального, денежного стимулирования не вызывает сомнения. С другой стороны, мы прекрасно понимаем, что роль денег в руководстве педагогами не столь велика, как в других отраслях. Причина кроется в том, что учителя по сути своей, как правило, альтруисты. Для многих в списке значимых стимулов деньги стоят не на первом месте. Поэтому крайне важно понимать: управление педагогическим коллективом с помощью финансово-экономического ресурса отнюдь не исчерпывается денежным стимулированием.

Помните, в формулировке этого закона есть два ключевых слова, характеризующих наши основные направления работы с педагогами: **сохранять и приумножать?** Все имеющиеся в школе финансовые ресурсы нужно использовать для развития педагогического коллектива. Прежде всего для создания необходимых условий, позволяющих педагогам продуктивно работать (автоматизированные рабочие места, цифровые и печатные методические ресурсы, удобный график работы

и т. д.), для возникновения и развития в учителях чувства сопричастности к нашему коллективу (совместные праздники, экскурсии, посещение театра, капустники, школьные профессиональные конкурсы, тренинги, сообщества взаимопомощи и пр.).

Поэтому в нашем коллективе важнейшую роль играет моральное стимулирование. И оно выражается не только в грамотах, благодарностях, устных похвалах. Мы размещаем фотографии лучших педагогов на баннерах, украшающих школьный двор. Публикуем материалы о достижениях педагогов в районных СМИ, школьной многотиражной газете, на сайте нашей образовательной организации. На моем персональном сайте есть раздел «Доска почета», в нем публикуются материалы о достижениях педагогов школы. Практикуем трансляцию достижений учителей через информационный стенд в учительской и на экране телевизора в фойе школы. О достижениях педагогов рассказываем родителям школьников. Всегда оказываем помощь в подготовке к профессиональным конкурсам, содействуем в получении денежных грантов.

Еще одним значимым мотивирующим рычагом для нас является традиционная акция «Мой любимый учитель», ежегодно проводимая в нашей школе по инициативе детей. В ходе этой акции все школьники 5–11-х классов голосуют за своего любимого учителя. По результатам акции в праздник последнего звонка победителю вручается переходящий приз — статуэтка совы, являющейся символом мудрости и эрудиции,

и денежная премия. А в этом году ко Дню учителя школьным телевидением совместно с администрацией школы и членами детского самоуправления был создан фильм «Учитель № 1» о педагогах. Каждый учитель, увидев себя на экране, смог ощутить свою нужность и почувствовать сопричастность к дружному коллективу школы.

«Качество образования в школе не может быть выше качества работающих в ней учителей». Именно поэтому огромное внимание уделяется повышению профессионализма педагогов, приумножению их мастерства. На это направление деятельности мы не жалеем ни бюджетных, ни внебюджетных средств, усиленно работая над тем, чтобы учитель правильно понимал и выполнял свою новую функцию помощника школьника в поисках знаний, режиссера образовательного процесса. Чтобы помочь педагогам перестроиться, мы включаем в систему методической работы активные формы работы и финансируем самые различные мероприятия: недели открытых уроков, предметные мастер-классы, творческие лаборатории, конкурсы нестандартных уроков, выпуск методических вестников, групповые дискуссии, проблемно-деятельностные ролевые игры. Нередко приглашаем коллег из разных районов Краснодарского края и сами посещаем другие школы с целью пополнения своей методической копилки.

Активно используем практику привлечения высокопрофессиональных педагогов из других регионов, обеспечивая их достойной заработной платой, поддерживая социальными выплатами. Поиск кадров осуществляется посредством привлечения различных ресурсов, в том числе через кадровые агентства в сети Интернет.

При подборе кадров опыт работы значения не имеет. Для нас ценны такие качества педагогов, как инициативность, способность меняться вместе с изменяющейся системой, стремление к творчеству, трудолюбие, ответственность и желание быть частью нашего сплоченного коллектива единомышленников.

Таким образом, поддерживая педагогов материально, мы активно применяем и моральные стимулы, помогающие учителям самоутвердиться и почувствовать себя нужными, вдохновляющие их на успехи, рождающие в педагогах желание больше отдавать, чем получать.

Взгляд изнутри

Предлагаю ознакомиться с ответом на вопрос: «Что для вас важнее: денежное или моральное стимулирование?»

«Что дает человеку крылья, поднимающие его к вершинам радости и счастья? Слава? Власть? Деньги? Человека делает счастливым понимание того, что он нужен людям, что его знания, опыт, доброта и любовь помогут сотворить хорошее дело для общего блага.»

*С чего начинается рабочий день любого учителя? С подсчета того, сколько же сегодня он сможет заработать? Или педагог мысленно прикидывает, много ли сил, физических и душевных, потратит он сегодня на уроке и будет ли его зарплата соразмерна этим усилиям? Настоящий учитель приходит в класс, размышляя о том, **чему** он будет учить сегодня своих детей и **как** это лучше сделать. Все знают, что жизнь учителя состоит из тысячи порою никому не заметных мелочей, обязанностей, некоторые из которых и вовсе не имеют своей материальной цены.*

Как оценить деньгами то, что я люблю своих учеников? Какой суммой возместить сотни бессонных ночей, проведенных за подготовкой к новым школьным победам? Почему любой учитель нашей школы бескорыстно стремится помочь своим коллегам, когда они нуждаются в поддержке? Причина этому вовсе не материальная поддержка педагогов. Стремление к добру, любви и общему успеху не подпитывается никакими материальными потоками. Хотя, чтобы меня не обвинили в некоем лукавстве, оговорюсь сразу. Конечно, высокая зарплата, денежное поощрение повышают самооценку педагога, его социальный статус, материальную независимость. Тяжелый труд должен быть достойно оплачен. Споров и двоякого толкования тут быть не может. И учитель в этом смысле не должен быть исключением. Но основной подпитывающей силой наших стараний и устремлений является Вера... Вера школы в своего учителя, а значит, поддержка, профессиональная помощь, доброе слово, СОучастие, СОтворчество и СОпереживание со стороны коллег и администрации школы. Иными словами, моральная поддержка и творческая помощь педагогу играют первостепенную роль в развитии его профессионального успеха. Заметьте, что вера и верность — слова, имеющие одинаковый корень. И я не сомневаюсь, что мою верность нашей школе воспитала вера школы в меня как в человека, учителя и доброго друга. И это не стоило нам с ней ни копейки!»

И напоследок...

Никто не станет спорить с тем, что от учителя в системе образования зависит многое, если не все. Каким бы деятельным и профессионально компетентным ни был директор школы, сколько бы средств ни тратило государство на приобретение интерактивных досок, документ-камер, цифровых лабораторий и другого современного оборудования, без коллектива единомышленников, объединенного общей целью, невозможно эффективно решить поставленные перед школой задачи. Если сравнивать школу с живым организмом, бесспорно, сердцем этого организма является учитель. Поэтому мы, руководители школ, являясь его головой, должны грамотно и вдумчиво использовать все ресурсы: информационные, материально-технические и, конечно же, финансово-экономические для того, чтобы это сердце билось ровно, без перебоев, снабжая школьный организм знаниями, даря ему любовь, обеспечивая развитие и рост.

Работа над этим материалом заняла у меня немало времени. Каждый раз, перечитывая его, дополняла, выбрасывала куски, потом опять вставляла и изменяла их, спорила сама с собой... С одним только не поспоришь: мне было интересно проанализировать опыт школы, вернуться на несколько лет назад, взвесить принятые когда-то решения, критически посмотреть на себя со стороны. На все это зачастую не хватает времени и сил. Сейчас, ставя точку, пришла к выводу: мы, директора, являемся заложниками человеческих потребностей, мотивов и ценностей. Именно они определяют поведение педагогов и их отношение к выполнению работы. Только разгадав эту загадку, мы будем иметь в руках мощный инструмент воздействия на персонал. Поэтому нужно работать, работать и работать над совершенствованием индивидуальной системы мотивации учителей. Нужно искать только свою идеальную «морковку»...

