

# Помощь профессионалов в аутсорсинге

*М.М. Поташник*

Статья, которую мы предлагаем, у некоторых читателей может вызвать недоумение: какие там клининговые, транспортные, услуги аудита и многие другие, перечисленные в статье?! Школам и без того пока не до жиру...

Но не спешите с резкими оценками. Вдумайтесь: ведь этими услугами (аутсорсингом!) школы уже пользуются — и городские, и сельские: бухгалтерское обслуживание, обеспечение питанием и медицинским обслуживанием — выездной диспансеризацией, охраной, повышением квалификации, услугами дополнительного образования, экспертов (и даже разработчиков) программ развития.

Статья расширит осведомлённость директоров школ об этой помощи школе «со стороны», необходимой и доступной для некоторых школ пусть не сейчас, а в ближайшем будущем...

• профессиональная поддержка • объекты и цели аутсорсинга • контракт

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* — внешний источник) — передача образовательным учреждением обеспечивающих функций или некоторых процессов на обслуживание другой организации, фирме, компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от разовых, эпизодических услуг обычного сервиса на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных участков жизни школы на основе длительного контракта (не менее одного года). Заключение такого договора — отличительная черта аутсорсинга в сравнении с другими различными формами оказания услуг.

## Цели аутсорсинга

Прежде всего это уменьшение риска школы в тех сферах, где квалификации основного персонала недостаточно для качественного выполнения многих обеспечивающих функций управления. Целью может быть и оптимизация (сбережение) финансовых, человеческих и других ресурсов. Но главная ценность аутсорсинга заключается не обязательно в прямой экономии средств. Плата за услуги, оказываемые школе сторонней организацией, может даже превышать затраты на содержание «своего» аналогичного сектора, но на это нередко стоит идти ради более высокого качества обеспечения каких-то других важных функций управления. Здесь очень значимо другое: появляется возмож-

ность освободить соответствующие организационные, финансовые, людские, временные ресурсы, чтобы руководителям школы развивать новые направления или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания, на личном творчестве и, прежде всего, на главном — на образовательном процессе, развитии учителей и т.д. А иначе от каких-то важных проектов, освоения инноваций придётся отказаться.

### Объекты аутсорсинга

Объектами могут быть:

- бухгалтерское обслуживание;
- обеспечение питанием;
- обеспечение медицинского обслуживания вплоть до выездной диспансеризации учителей и учеников;
- охрана школы, обеспечение безопасности;
- обслуживание компьютеров и других сложных технических средств, поддержка обслуживания компьютерных сетей и информационной инфраструктуры;
- ремонт здания;
- услуги клининговой компании (вместо содержания штатных уборщиц), которые осуществляют квалифицированные специалисты с использованием специальных технологий, оборудования и средств;
- ежедневная уборка территории школы силами ДЭЗ, ЖЭК, ТСЖ и т.п. (поскольку они могут располагать высокоэффективной специальной уборочной техникой);
- техническое обслуживание здания (водоснабжение, тепло, электросети и т.д.);
- повышение квалификации учителей;
- услуги учреждений дополнительного образования;
- транспортные услуги;
- психодиагностика детей;
- разовый аудит накануне аккредитации, аттестации, проверок и т.п., а, возможно, и заключение годового контракта на комплексное сопровождение лицензирования и аккредитации школы (множество документов, справок и отчётов отнимают у директора и учителей драгоценное время; если к этому добавить необходимость постоянных поездок в вышестоящий орган образования для исправления бумаг, то целесообразно, чтобы подготовкой документов занялась специализированная фирма, и тогда школе не составит труда пройти все процедуры с первого раза);
- правовое сопровождение всей деятельности школы (это равносильно найму адвоката для школы, осуществляющего юридические экспертизы, квалифицированное заключение всех договоров, разбор претензий, урегулирование отношений, представительство в прокуратуре, судах и т.п.);
- услуги по организационному и документационному обеспечению санитарно-гигиенического режима и пожарной безопасности школ. Сюда могут войти: организация производственного контроля, представление школы специалистам Роспотребнадзора для проверок, организация правовых отношений между школой и его местным отделением, организация медицинских осмотров персонала и санитарно-гигиенического обучения. Дело в том, что у этих надзорных организаций часто меняются инструкции, о которых директор даже не догадывается. На этом основании специалисты по надзору выписывают предписания на боль-

*М.М. Поташник.*

#### Помощь профессионалов в аутсорсинге

шие затраты, а затем штрафуют и даже могут приостановить работу школы за неисполнение предписаний. Так что здесь можно смело расширить понятие «безопасность» и отдавать эту функцию специалистам: работы хватит на весь год;

- рецензирование и экспертная оценка проектов, программ, планов, методических разработок, документов школы, внутришкольных правовых актов и т.д.

Общеизвестен факт, многократно приводимый в печати директорами школ на протяжении многих лет. Будучи в США, руководители российских школ, видя ухоженные здания, спрашивали у американских коллег, как им удаётся так хорошо подготовить школы к новому учебному году. В России эта проблема всегда была и остаётся «головной болью» любого директора: денег на ремонт не дают, но специальные комиссии ежегодно в августе проверяют все школы на готовность к новому учебному году. Российские директора мучаются в поисках денег, дешёвой рабочей силы, привлекают для этой цели родителей и детей, что вызывает напряжение и конфликты, вынуждает директоров школ использовать этически и даже юридически недозволенные методы влияния (мы имеем в виду ставшие притчей во языцех побо-ры).

Услышав всё это, американские директора недоумевали: «Я ни перед кем не отчитываюсь. У нас есть специальные строительные и ремонтные фирмы, которые **отчитываются передо мной** о выполненных работах, и я подписываю им все (как сказали бы в России) наряды и процентовки, на основании которых администрация штата или города оплачивает сделанное. Я вообще не вмешиваюсь в это, отвечаю только за образовательный процесс».

Это, конечно, мечта любого российского директора школы, но напомним, что такая практика в нашей истории была. В 70–80-е годы прошлого века, когда я работал директором школы, при районном Управлении образования была создана строительно-ремонтная фирма, которая готовила все школы к новому учебному году, а я, как директор, подписывал документы, подтверждающие выполнение тех или иных работ.

#### Освоение аутсорсинга

Итак, аутсорсинг и прямо, и косвенно высвобождает время руководителей, которое всегда является дефицитным ресурсом, особенно его не хватает для самообразования, методической работы с педагогами, личного творчества.

Добавим только: руководителю (чтобы не навредить школе) всегда нужно искать оптимальный вариант и взвешивать, что лучше для школы — брать на себя какую-то обеспечивающую функцию или воспользоваться аутсорсингом.

Изложенное выше, как кажется, однозначно говорит, что аутсорсинг — это всегда якобы хорошо, и если бы в достаточном количестве были деньги, то им всегда стоит пользоваться. Но не всё так однозначно. Мы неоднократно убеждались в том, что любая хорошая идея, эффективно работающая в других странах, в российских условиях отягощается, извращается, и нужно приложить немало усилий, чтобы ею воспользоваться в интересах детей, не нарушая законы.

Поясним ситуацию, сначала на примере бизнеса, откуда идея аутсорсинга и пришла. Коммерческие структуры нередко охотно идут на использование аутсорсинга ради дробления бизнеса, что позволяет во многих случаях перейти на упрощённую схему налогообложения и получение налоговых льгот. Завышая стоимость услуг, работ, получаемых от организации-аутсорсера, прибыль попросту скрывается (выводится), особенно если аутсорсером является компания,

зарегистрированная в офшоре. Иначе говоря, речь идёт о налоговом преступлении. Конечно, аутсорсинг представляет большие возможности для коррупции. Поиск и нахождение добросовестного и не нарушающего законы аутсорсера — проблема. Будем помнить об этом.

Кроме названного, в образовательной отрасли страны с аутсорсингом не всё сейчас однозначно. Финансовые органы многих регионов сочли, что соотношение денег, идущих на зарплату учителей и непедagogических работников, должно быть 65/35. Это соотношение никем и ничем не обосновано, но скрытые цели и мотивы, конечно, есть. (На практике для нормального функционирования школы это соотношение должно быть примерно 50/50.) Иначе говоря, школы подталкивают к тому, чтобы за счёт аутсорсинга (или иным путём) осуществить вывод технических служащих из штатного расписания организаций, что в дальнейшем облегчит увольнение этих людей, т.е. облегчит сокращение штатов. И хотя чаще всего именно в интересах работников трудовые инспекции и суды перекавалифицируют договоры возмездного оказания услуг в трудовые отношения, тем не менее, чтобы выполнить требования финансовых начальников, школы подталкивают к аутсорсингу. Причём отрицательные последствия от таких решений возникают в основном у городских школ. На селе, где всё финансирование идёт либо за счёт субвенций, либо за счёт дотаций из областного бюджета, ничего не изменится. Деньги им всё равно дадут. В городе же дотаций не дают, и надо тратить (на бухгалтеров, уборщиц, дворников, слесарей, электриков и т.д.) дополнительные с трудом добытые внебюджетные средства, которых всегда не хватает или вовсе нет. Как известно, на оплату труда уборщиц уже и сейчас нередко собирают деньги с родителей (у техслужащих в бюджетной сфере зарплата настолько маленькая, что никто не идёт работать).

В условиях кризиса и роста безработицы эта проблема несколько смягчилась, но в перспективе, когда кризис закончится, школам найти людей, которые за мизерные деньги будут мыть туалеты, коридоры, окна и делать это качественно, будет очень, очень сложно. Если же в штатах школ не будет уборщиц, то родителям уже с полным основанием будут предлагать оплатить услуги техслужащих, чтобы дети не учились и не воспитывались в грязи.

Мы намеренно привели этот пример, поскольку он показывает, насколько грамотным в финансово-правовых вопросах должен быть руководитель школы, принимая решение об использовании аутсорсинга.

Напомним: выше мы назвали восемнадцать объектов (функций, видов работ и т.п.), которые могут быть переданы специализированным организациям, компаниям, службам.

Аутсорсинг во многом удобен, но не будем забывать, что в конечном счёте перед потребителем, перед вышестоящим руководством (перед обществом и государством) за всё отвечает директор. Передав функции бухгалтерского учёта централизованным бухгалтериям, за финансовую деятельность школы отвечает директор. Даже передав уборку или охрану здания специализированной организации, за чистоту и безопасность в школе тоже отвечает директор. Проблемой, с которой столкнется директор, будет поиск высокопрофессиональных аутсорсеров. И эта проблема уже существует. Примеры: а) передали в централизованную бухгалтерию бухгалтерский учёт; главный бухгалтер ЦБ не только «забыл», кто руководитель, но ещё и плохо ведёт учёт, тормозит платежи, а то и «подстав-

**М.М. Поташник.**

**Помощь профессионалов в аутсорсинге**

ляет» директора под ревизоров; б) ремонт объектов, как правило, растёт в цене по мере его завершения, и аутсорсер оправдывает это тем, что не всё предусмотрели.

И последнее. Не будем забывать, что абсолютизация аутсорсинга, гипертрофия его роли недопустимы, ибо, как говорят, «дьявол кроется в деталях». Представим себе реальную ситуацию в школе: сломался замок, дети и учитель не могут войти в класс; в туалете засорился унитаз; в электрощите выбило автомат и т.д. Наличие в штате школы сантехника, слесаря, электрика (или, в крайнем случае, комплексного рабочего) позволит быстро устранить проблемы. А отсутствие таких людей в штате школы и потому вынужденное обращение в фирмы, с которыми школа сотрудничает в режиме аутсорсинга, приведёт к срыву образовательного процесса на сутки, а то и более.

И тем не менее в перспективе, по мере роста зарплат населения (родителей), от аутсорсинга не уйти.

Если же сейчас у школы достаточно внебюджетных средств (что вполне реально при грамотной организации попечительских советов в форме некоммерческого партнёрства, независимого от управляющих бюджетными деньгами начальников), то от аутсорсинга неразумно отказываться, повторю, **ради высвобождения времени для самообразования, творчества, повышения квалификации педагогов.**

---

**Марк Максимович Поташник,**

*действительный член (академик) Российской академии образования, профессор, доктор педагогических наук*