

ШКОЛА И ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ: ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ



Статья, которую мы вам предлагаем, написана человеком не из «нашей сферы». Это некий взгляд со стороны. Автор — специалист консалтинговой компании «Стратегия–ЕС», занимающейся консультированием и обучением работников муниципальных учреждений и бизнеса. У специалистов компании есть солидный опыт экспертизы социальных программ и проектов. Благодаря отсутствию стереотипов эти «люди со стороны» помогают руководителям школ повышать эффективность деятельности.



Игорь Сакович,
генеральный директор консалтинговой компании ООО «Стратегия-ЕС»

Финансовые средства — вот чего сегодня не хватает школьному образованию. С этим утверждением согласятся учителя и руководители школ от Калининграда до Камчатки. Из каких источников поступают или могут поступать финансы для деятельности и развития школьных учреждений? Из федерального и регионального бюджетов; из средств местного сообщества (муниципальный бюджет, пожертвования населения и организаций); из некоммерческих организаций (в первую очередь — это гранты) и средств, заработанных самой школой. На размер средств из перечисленных источников влияют различные факторы. Так, например, известно, что поступления **бюджетных средств** зависят от государственной политики, экономического состояния страны, региона или муниципального образования, нормативов финансирования образовательных учреждений, что в конечном счёте отражается в соответствующих статьях того или иного бюджета.

На пожертвования, благотворительную помощь населения и организаций влияют уровень жизни населения, авторитет и доверие к конкретным школам в местном сообществе и то, как преподносится предложение оказать благотворительную помощь, внести пожертвование.

Поступление средств от некоммерческих организаций зависит от финансовых возможностей этих организаций, готовых предоставлять поддержку школам, от умения школ разрабатывать конкурентоспособные социальные проекты. Кстати, умения школьных специалистов в области проектирования становятся всё более актуальными для привлечения и дополнительных бюджетных средств. Подтверждение тому — Национальный приоритетный проект «Образование», региональные и муниципальные конкурсы социальных проектов.

Наличие и объём средств, заработанных школой, зависят от того, занимается ли образовательное учреждение предпринимательской деятельностью, и если занимается, то насколько эффективно. Рассматривая факторы влияния, обеспечивающие наполняемость финансовых потоков, важно определить на какие из них способны воздействовать школьные учреждения.

На мой взгляд, в группу факторов прямого влияния можно отнести:

- авторитет школы, доверие к ней в местном сообществе;
- разработка и реализация школой социальных проектов, программ развития (предполагается получение финансовой поддержки на реализацию разработанного проекта программы);
- привлечение материальных средств организаций и населения на некоммерческие нужды школы (такая деятельность называется *фандрейзингом* или *фандрайзингом*);



- предпринимательская деятельность школы.

Рассмотрим факторы прямого влияния более подробно.

Из чего складывается авторитет школы и доверие к ней в местном сообществе

На это влияют:

- отношения педагогического коллектива к ученику;
- результаты школьного образования, его качество;
- впечатления родителей от общения с педагогическим коллективом.

Что такое **отношение к ученику** на бытовом уровне, понятно и очевидно. Взаимоотношения учитель-ученик влияют на то, как воспринимается местным сообществом та или иная школа. Рассмотрим варианты ключевых позиций межличностного взаимодействия учителя и ученика в школе. В таком взаимодействии учитель всегда субъект. А вот ученик может быть и объектом, и субъектом, и занимать промежуточные позиции, соответствующие парадигме школы (основополагающей теории).

Парадигма — не индивидуальный стиль. В рамках одной парадигмы могут работать учителя с разными и даже противоположными индивидуальными стилями. Тем не менее парадигма задаёт существенное отношение школы к ученику. Для определённой части родителей и детей вовсе не безразлично как воспринимает школа ученика — как дитя неразумное — объект воспитания и обучения или как уникальную личность.

С парадигмой школы связаны впечатления родителей от общения с педагогическим коллективом. На это влияет представление учителя-собеседника о самом себе, на основе чего он строит взаимодействие с детьми, его умение общаться. В итоге либо каждый учитель практически самостоятелен в выборе, стиля, тона общения, либо в школе есть некие реально действующие стандарты, опреде-

ляющие характер общения и с родителями, и с учениками.

Результаты школьного образования, его качество — самый существенный из слагаемых авторитета школы и доверия к ней.

Из возможных версий основного результата школьного образования наиболее убедительными мне представляются такие.

Школа даёт общее базовое образование, которое необходимо для дальнейшего профессионального обучения. Из этого следует, что услуги школы важны для тех учеников, которые будут продолжать учёбу после её окончания. Ключевая мера успеха школы — поступление молодых людей в ссузы и вузы без дополнительных затрат на репетиторов, взятки и связи. Главная цель школы — формировать знания, умения, навыки, достаточные для поступления в учреждения профессионального образования.

Версия вторая — школа не только даёт общее базовое образование, но и готовит учеников к самостоятельной жизни. Из этого следует, что услуги школы важны для всех, независимо от планов дальнейшего обучения. Здесь планка качества образования может быть несколько снижена, но появляется новая сфера, в которой школа сегодня отнюдь не сильна, — адаптация учеников к жизненным реалиям. А что будет главными показателями успеха в этом варианте? Соответствие социальному заказу?

Думаю, вероятность того, что социальный заказ для школ войдёт в число приоритетов местной власти, ничтожно мала. А если нет заказчика, то нет и заказа. Школы, не дожидаясь чёткого задания, сами взялись за дело: вводят профильное обучение, проводят исследования среди родителей, населения. Подход к таким исследованиям пока упрощённый. Обычно выясняются профессии, которые, с одной стороны, актуальны для конкретного региона, а с другой — престижны и хорошо оплачиваемы на рынке труда. Всё это очевидно только на сегодня. Как изменится



ситуация через 10 лет, когда нынешние первоклассники закончат школу? Для такого прогноза простых школьных исследований явно недостаточно.

Кроме ориентации на профессию, есть другие подходы, имеющие отношения к социальному заказу и результатам школьного образования. Ниже приведены результаты исследований, проведённых в типичном российском промышленном городе с населением около 300 тыс. жителей.

Жизненные ориентации

Люди дела	Люди надежды	Разочаровавшиеся	Виртуальные люди
Те, кто делает дело потому, что хочет состояться, или потому, что хочет много заработать	Те, кто сидит и ждёт: авось кто-то придёт и решит все их проблемы	Те, кто знает, что плохо сегодня, плохо было вчера, завтра будет еще хуже. Уровень агрессии этих людей чрезвычайно высок	Те, кто, выключил себя из этой жизни. Люди с ориентацией: «Пошли вы все! Видеть вас не хочу...»
19–20% населения	30–34% населения	около 34% населения	до 12% населения

Закон РФ «Об образовании» выбирает такую версию результатов образования: школа не только даёт общее базовое образование, но и готовит учеников к самостоятельной жизни.

Разработка и реализация школой социальных проектов

Это, казалось бы, простая задача. Во многих школах разрабатываются программы развития. Однако дистанция от них к качественному социальному проекту — велика. Об этом могу судить по результатам рассмотрения программ развития школ, по десятилетнему опыту консультирования некоммерческих организаций и оценке социальных проектов. Пока слабы школьные педагоги в проектировании.

На мой взгляд, это связано, во-первых, со слабыми проектными идеями, которые зачастую рождаются по схеме: директор решает, что нужно сделать, и даёт поручение подготовить для этого проект

и привлечь финансовые средства на его реализацию.

Во-вторых, большая часть школьных проектов относится к исследовательским или предусматривает подготовку предложений в адрес вышестоящих инстанций. Другими словами школы чаще имеют опыт разработки проекта о намерениях и не доходят до практического решения той или иной социальной проблемы.

В-третьих, проекты, разработанные школами, нередко предусматривают шаблонные способы решения поставленных задач. Разработчикам часто не хватает, свежего взгляда, настроя на то, чтобы реально, а не декоративно решить поставленную задачу.

Самое время уточнить: чего же не хватает школе — финансовых средств или специалистов, способных эти средства успешно привлекать, эффективно использовать факторы прямого и косвенного влияния на денежные потоки, поступающие в школу? Ответ даёт направление поиска «недостачи»: деньги или люди.

Уточним ключевую фигуру, от которой зависит ситуация в школе, преодоление тех сложностей, которые стоят на пути её развития. Из статьи 32 Закона РФ «Об образовании» следует: главное действующее лицо — само образовательное учреждение, а значит — его руководитель. Именно директор школы может определить ключевые факторы прямого и косвенного влияния на состояние школы, переформулировать их в задачи и обеспечить их решение.

Очевидно, для эффективного решения поставленных задач исполнителям потребуются определённые знания, умения, навыки, установки. Например, чтобы достичь успеха в проектировании важно:

- относиться к проектированию как жизненно важной сфере деятельности в развитии школы;
- понимать алгоритм проектирования, основные разделы проекта, их особенности и взаимосвязи;



- уметь разрабатывать, реализовывать проект, готовить отчёт о его результатах и делать это эффективно.

Для пополнения знаний и умений можно воспользоваться помощью других организаций, то есть обучиться основам проектной деятельности. Если идти по этому пути, немаловажен вопрос: у кого учиться? По моему мнению, желательно, чтобы организация, которая берётся за обучение, имела существенные результаты в следующих областях:

- обучение взрослых людей, в том числе по соответствующей теме;
- знания основ проектной деятельности;
- реализация социальных проектов.

Всё это имеет самое непосредственное отношение к работе директора школы. Ведь поставленные задачи руководитель решает, выполняя такие функции управления, как: планирование, организация деятельности, мотивирование, обучение, контроль, достижение результатов.

Не слишком ли высока планка для руководителя? Вовсе нет. Школьное учреждение — это некоммерческая организация, и я полностью разделяю мнение одного из корифеев современного менеджмента — Питера Друкера: «В течение многих лет большинство некоммерческих организаций считало, что достаточно иметь благие намерения. Но поскольку результаты нашей работы трудно оценить и подсчитать, управление в некоммерческих организациях должно быть организовано лучше, чем в мире бизнеса. Мы должны максимально эффективно использовать наши ограниченные человеческие и денежные ресурсы. И мы должны чётко представлять себе ожидаемые результаты».

На уровне управления — все автобусы (школы) состоят из одинаковых запчастей и работают одинаково, но приезжают в разные пункты. Они постоянно ломаются или служат долго и безупречно. Маршрут, которым идёт ваша школа, это ваша стратегия, пункт назначения, ваше

видение, кого, зачем и куда везёте. Как вы пройдёте весь маршрут, зависит от умения управлять персоналом и основной текущей деятельностью. Будут водители и механики знать и уметь, что и когда делать, будут ли предусмотрены обеды, туалеты, заправки...

При определении вашего маршрута и его прохождении потребуются чёткое понимание:

- кто ваш клиент — управление образования, требующее выполнения определённых процедур для получения нужного ему результата; родители, страстно желающие дать ребёнку достойное образование; ребёнок, который образование получает; предприятия, на которые выпускники попадут после окончания школы; учебные заведения, в которые поступят выпускники, или всё понемногу?;

- какие услуги вы предлагаете клиенту (в том числе, чем они отличаются от услуг других школ);

- какие реальные потребности клиента вы удовлетворяете за счёт предоставления своих услуг (на языке выгод клиента);

- какие процессы нужно организовать для достижения запланированного результата;

- как вы будете контролировать прохождение маршрута и при необходимости вносить коррективы;

- в чём ценность, уникальность вашей школы для местного сообщества (в том числе её отличие от других школ).

Одна из стратегических задач Концепции федеральной целевой программы развития образования до 2010 года — повышение эффективности управления в сфере образования.

Если подытожить, то получается следующее. Наполняемость финансовых потоков, поступающих в школу, в первую очередь зависит от эффективности работы руководителя учебного заведения.

- Эффективность работы руководителя (в привлечении финансов и других вопросах) складывается из его



компетентности в выполнении управленческих функций в трёх ключевых сферах: стратегическое планирование, организация основной текущей деятельности, управление персоналом.

- Стратегическое планирование проявляется в видении того образа учреждения, каким нужно стать, чтобы достичь высокой оценки выпускников и местного сообщества; в чётком представлении, когда вы этого образа достигнете, каким образом, что, кому и когда для этого нужно сделать.

- Организация основной текущей деятельности проявляется в умении грамотно планировать, привлекать ресурсы и распоряжаться ими, нести за это ответственность.

- Управление персоналом проявляется в умении найти нужных людей на нужные места, обучать их и мотивировать на достижение нужных результатов.

Исполнение основных управленческих функций — планирование, организация, мотивация, обучение, контроль, достижение результатов — это, знания, умения, навыки и установки, которым нужно постоянно учиться. Это то, что подтверждается не дипломами и сертификатами, а конкретными результатами вашей деятельности. Без ссылки на «виноватых», «крайних» и на «если бы...».

Обязательно ли всё это делать? Вовсе нет. У директора школы всегда есть выбор, на что ориентироваться в своей деятельности:

- на отчёт об успешном выполнении указаний федерального, регионального или муниципального органа управления образованием;
- на реальное развитие школ в интересах населения;
- на то и другое одновременно.

Очевидно, любой выбор имеет определённые последствия и диктует стратегию поведения руководителя и развития школы. Первый вариант самый безопасный для карьеры руководителя и самый безнадёжный для школы. Оставшиеся два — имеют риск дополнительных сложностей и неприятностей для руководителя, но гораздо более перспективны для школы.

Замечательно, когда руководителя отличает способность принимать на себя ответственность за свои действия и их последствия. И если человек принимает на себя ответственную должность, то он не станет выполнять часть функций или половину работы, он либо сделает её полностью и хорошо, либо честно откажется. Это касается руководителя любого ранга и любой ступени иерархической лестницы.

**г. Благовещенск
Амурской области**



Геральдика.ру

Адрес: 119991, Москва, Ленинский пр-т, д. 29. Телефон: (495) 955-48-93
<http://geraldika.ru> E-mail: support@geraldika.ru, yury@rocich.ru ICQ: 72278968
Редактор сервера, менеджер по маркетингу Юрий Перфильев

Редакция журнала «Народное образование» благодарит сервер Геральдика.ру в лице Юрия Перфильева за любезно предоставленные векторные макеты гербов городов и регионов России.