

# Школа, зарабатывающая деньги

Беседу вела Светлана МАКСИМОВА

**О способах решения экономических проблем в масштабе отдельного учебного заведения наш корреспондент беседует с директором московской школы № 1060 Анатолием Пинским.**

**— Как, по-Вашему, Анатолий Аркадьевич, должна ли школа заниматься предпринимательской деятельностью?**

**А.П.** Определим понятия. Предпринимательская деятельность — это деятельность, приносящая *прибыль* предпринимателю, поэтому, с юридической и этической точек зрения, такой деятельностью школа не должна заниматься. Но она может заниматься деятельностью, приносящей доход, то есть реальные деньги, которые останутся в школе, а не осядут в кармане предпринимателя. Обязать школу заниматься деятельностью, приносящей доход, никто не может. Она вправе не делать этого, и, к сожалению, многие школы не занимаются такого рода деятельностью. Между тем практика показывает, что школа, ориентированная исключительно на бюджетное финансирование, в наших экономических условиях обречена на нищание и прозябание.

Отсутствие денег ведёт к тому, что из школы уходят хорошие учителя, ветшают основные фонды, нарастает отрыв школы от современных технологий и т.п. Не имея денег на самое необходимое, школы начинают что-то импульсивно делать: собирают родителей, просят у них денег на занавески, глобусы, экскурсии... С экономической точки зрения подобные действия руководства школ абсолютно неэффективны. Ситуацию в целом они не спасают, но зато настраивают родителей против школы. В департаменты образования постоянно поступают жалобы из-за пресловутых «поборов с родителей». Я вообще не понимаю, что это за экономический термин — «собирать деньги». Деньги — не грибы, их не собирают, а зарабатывают в разумных формах — частично рыночных, частично социальных.

Важно усвоить, что финансирование школы должно быть многоканальным. Основных (дополнительных к бюджетному) каналов финансирования у школы, попросту говоря, два — это деньги родителей и предпринимателей. Имея в виду последних, мы подходим в явном виде к проблеме нормативной базы и налоговых преимуществ для жертвователей и инвесторов сферы образования. Подобные преференции распространены почти во всех развитых странах. Но — увы! — и положение дел у нас в фискальной сфере, и все существующие в России проекты налоговых реформ ничего подобного не предусматривают. Наоборот, фискальный гнёт усиливается. Так что если иметь в виду предпринимателей и меценатов, то здесь надежд очень немного.

Остаются родители. Это вполне реальный ресурс — и в экономическом плане, и с точки зрения жизненной логики. Многие родители постепенно приходят к осознанию, что за хорошее образование надо платить. Сам факт оплаты репетиторства, различных курсов, частных школ, платных вузовских отделений и вузов демонстрирует нарастающий платёжеспособный спрос родителей на образование детей.

Родители готовы платить, но финансовые потоки в подавляющей своей части проходят мимо школы. Почему? Говорят о несовершенстве нормативной базы, об отсутствии в школе менеджеров, умеющих законным путём зарабатывать и считать деньги, и о других объективных препонах привлечения внебюджетки в школу. Но главное препятствие всё-таки идеологического толка: сохраняется иллюзия, будто можно и должно всех учить хорошо и бесплатно. Это, однако, не так. Социализм закончился — и не только в медицине, но и в школьном образовании.

Непосредственные потребители образовательных услуг, оказываемых школой, — дети, и они вместе с родителями вроде бы и должны судить об их надобности и качестве, регулиро-

вать вопрос стоимости. За ненужные услуги потребитель ничего не заплатит, за нужные и качественные заплатит с готовностью. Подобные экономические регулятивы действуют везде, но только не в школе. Парадоксальная ситуация! Один учитель работает из рук вон плохо, другой — блестяще, но никакого экономического мостка между ним и тем, на кого он работает, в современной школе не существует. Содержание, качество и стоимость школьных образовательных услуг регулируется не взаимодействием потребителей и производителей этих услуг, а неким третьим лицом, которое принято называть государством.

Именно это «государство», а не родители платит учителю за работу. Но судить о том, хорошо ли Мария Ивановна в 4 «Б» учит Катю Петрову или плохо, нравится ли Кате Петровой ходить в школу или не нравится, может только непосредственный потребитель образовательных услуг, и никак не «государство». И потому не случайно в долгосрочной Стратегии модернизации образования, одобренной Правительством России в июне 2000 года, говорится о необходимости так трансформировать сферу образования, чтобы заказчиком образовательных услуг было не только государство, но и общество и конкретные потребители этих услуг. Глубинное противоречие между работой школы на конкретные семьи и абсолютно обезличенным характером её финансирования необходимо в конце концов преодолеть.

Кстати, в Послании Федеральному Собранию (апрель 2001 г.) В.В. Путин отметил, что внебюджетку надо не изымать из школы, а окультуривать её и легализовать. Я вижу три приоритета школьной экономики:

- рост бюджетных ассигнований и переход на нормативно-подушевое их распределение;
- рост внебюджетных доходов;
- легализация внебюджетных средств и общественное участие в управлении ими.

#### — Как школа может заработать деньги?

— На мой взгляд, школа должна зарабатывать дополнительные средства на законной основе, благодаря своей профильной (образовательной) деятельности, не пытаясь конкурировать с предприятиями общественного питания или мебельными салонами. Торгуя хот-догами и табуретками, никаких экономических выгод школа не получит.

Есть ещё возможность заработать путём аренды школьных площадей, но, на мой взгляд, этот путь малоперспективный. Даже в центре Москвы экономический эффект от аренды невелик, а социальные риски огромны.

Школа должна реализовать свой потенциал конкурентоспособности, зарабатывать на том участке, где она сильна. Оптимальный вариант — оказывать дополнительные образовательные услуги населению. Всё необходимое для этого у школы имеется: площади, которые отапливаются и освещаются за счёт бюджетных средств, оборудованные классы, библиотечные фонды, хорошо подготовленные специалисты. Для школы не проблема получить лицензию. Кроме того, она находится в непосредственном контакте с потребителем образовательных услуг. Однако парадокс в том, что всего этого школа как бы не замечает и по многим историческим и психологическим причинам не использует.

Между тем Фонд общественного мнения, проводя в августе 2001 года опрос россиян, выяснил, что более 50% населения страны считают правомерными действия школы, направленные на оказание учащимся платных образовательных услуг. По-моему, многозначительная цифра. Лет пять назад на этот вопрос положительно ответили бы немногие, процентов 10–15, не больше. С вузами всё иначе. У них нет иллюзий относительно всеобщности и бесплатности высшего образования. Они сумели приспособиться к ситуации и уже почти как лет десять добывают и зарабатывают внебюджетные деньги (по большей части за счёт платных мест, подготовительных курсов и аренды), которые уже в несколько раз превосходят объёмы государственного финансирования.

В нашей школе на основе 45-й статьи Закона «Об образовании» выстроена экономически эффективная и социально продуманная система оказания платных дополнительных услуг. Её можно считать весьма щадящей по отношению к малообеспеченным семьям. Школа предлагает различные виды платных образовательных услуг (второй иностранный язык, систему дополнительной работы по музыке, живописи, спецкурсы по выбору учащихся и т.п.), доход

от которых реинвестируется в школу в целом.

С каждой семьёй заключается договор, в котором согласовывается цена дополнительных образовательных услуг. Цена, согласно Гражданскому кодексу, договорная, то есть она получается дифференцированной. Школьный совет устанавливает только рамки: минимум 450 рублей в месяц, максимум — 3000. Дальше — как договоримся. Столь солидная разница минимальной и максимальной ставок обусловлена значительным разбросом в материальном положении семей.

— **Многие ли родители платят 3 тысячи рублей?**

— Увы, немногие. Но те, кто привёл к нам ребёнка из частной школы, где обучение обходилось в 600–800 долларов в месяц, искренне удивляются и полущёпотом спрашивают: «А почему у вас так дёшево? У вас же лучше, чем было в частной школе...»

— **Как школьный совет определяет платёжеспособность семьи? Требуется ли у родителей справка о доходах?**

— Нет, справок о доходах мы с родителей не требуем, это бессмысленно. Сегодня любой оч-ч-чень обеспеченный человек может принести справку о месячном заработке в 1500 рублей. Заключая договор, родители должны понимать, что они платят не «государству», не муниципалитету, а школе, в которой учится их сын или дочь. Платят за то, чтобы ребёнку в школе было комфортно жить и интересно учиться. Чем больше средств у школы, тем содержательнее жизнь детей. Стоимость дополнительных образовательных услуг — вопрос сложный, повторяю — *договорной*. Но именно об этом и говорится в Гражданском кодексе. Ведь у нас договор возмездного оказания услуг, а цена на него определяется исключительно договором (и никакими не сметами, как порой требуют оформлять дела различные облоно и горно). Определить размер оплаты — во многом дело совести родителей, их гражданский и родительский долг. А школьный совет, отстаивая интересы и школы в целом, и конкретных детей, всегда готов пойти навстречу семье, рассмотреть все возможные варианты, найти цену, приемлемую и для школы, и для семьи.

Мы никогда не ставим человека перед выбором: плати 3 тысячи или забирай ребёнка из школы. Об этом не может быть и речи. Если родители не в состоянии заплатить минимальную ставку (450 рублей) за дополнительные образовательные занятия своих детей, они могут быть абсолютно уверены в том, что это никак не отразится на отношении школы к ребёнку и что в пределах бюджетно финансируемых уроков он получит образование, определённое рамками госстандарта.

— **А что если ребёнок всё же очень хочет посещать дополнительные образовательные занятия вместе со своими одноклассниками?**

— Это сложный вопрос, но и его мы, как правило, решаем. Точнее, не мы, а опять же родители. В каждом классе есть 2–4 ребёнка, которым дополнительные занятия частично или даже полностью оплачиваются за счёт состоятельных семей. Родители сбрасываются по 50–100 рублей на стипендию для Коли Петрова или Маши Ивановой. Действия свои по этическим соображениям не афишируют. Ибо и учителя, и родители заинтересованы в том, чтобы класс оставался единым коллективом, чтобы общность детей не нарушалась, чтобы все они ходили на занятия, оплачивая их хотя бы по минимальной цене.

— **Насколько экономически эффективна действующая в Вашей школе модель?**

— Предложенные меры — вполне законные и социально здоровые — позволяют удвоить, а то и утроить финансирование школы. У нас доходы от внебюджетной деятельности примерно в 2,5 раза превышают бюджетное финансирование. В результате зарплата учителей и персонала школы как минимум удваивается. Появляются небольшие, но столь необходимые средства для того, чтобы поддерживать материальную базу, вести дополнительные занятия и курсы (по выбору детей и родителей, в соответствии с их способностями и потребностями), приглашать кадры, не входящие в типовые штатные расписания и т.д.

Описанная модель работает в некоторых государственных школах, организационно, юридически и экономически она не слишком сложна, проверена на прочность временем, контрольно-ревизионным управлением и даже прокуратурой. У нас «белая касса», на всё есть

решение школьного совета, есть сметы, договора, подписи родителей, отчётность, мы платим налоги (единый социальный налог, подоходный).

Я полагаю, что реализация этой схемы в конкретно взятой школе — вопрос работы примерно на полгода-год: разработка и оформление документов, налаживание в бухгалтерии работы с внебюджетными средствами, конкретная организационная работа по развёртыванию структуры дополнительных услуг, работа с педагогами и главное — с родителями.

Когда мне говорят, что подобную экономическую модель можно выстроить только в школах Москвы, где живут состоятельные люди, способные ежемесячно выделять некоторую сумму на образование своих детей, я с этим категорически не соглашаюсь. Где бы ни жили люди, в провинции или в столице, везде они вступают в экономические отношения: покупают хлеб, молоко, сахар, сапоги и мотоциклы, оплачивают коммунальные услуги, уроки детей с репетиторами и т.п. Возможно, в райцентре вам не удастся за счёт этой схемы кардинально изменить школьную экономику, но повысить зарплату учителям хотя бы на 50% и немного обновить материальную базу образовательного учреждения вы, без сомнения, сможете. ***Школа либо вступает в систему экономических отношений и начинает заниматься деятельностью, приносящей доход, либо не вступает.***

Конечно, директор школы должен понимать, что во всё это нужно вкладывать много сил, нервов и времени. Простой пример — становится сложной бухгалтерия. Вы не можете взять на работу пенсионерку тётю Машу, которая всю жизнь занималась социалистическим бухгалтерством в бюджетном учреждении. Вам будет нужен толковый главный бухгалтер и платить вы ему будете не положенные по ставке 1200 рублей, а в 5 или 8 раз больше. Ибо объём работы у него будет огромный, и ни один толковый бухгалтер за меньшие деньги работать не станет. Однако игра стоит свеч. У нас, например, два бухгалтера.

Директор школы должен понимать, что он уже не «старший учитель» (Ober Lehrer), как это было у нас в течение многих десятилетий, а менеджер. При этом, замечу, — и это экономически и психологически выгодно — надо будет часть своих полномочий отдать школьному совету (в школе, которой я руковожу, он на 2/3 состоит из родителей).

Родители — одно из главных действующих лиц в нашей школе. Почему она относительно успешна? Только потому, что мы в течение 10 лет ведём неустанную работу с родителями, добиваясь того, чтобы они осознали очевидную на первый взгляд вещь: школа, в которую они привели ребёнка, не есть школа Путина, Филиппова, Лужкова или Пинского, это прежде всего ***их школа***, потому что здесь учатся их дети.

Есть проблема отчуждения школы от жизни (в первую очередь, в плане содержания школьного образования и организационно-экономического школьного механизма) и есть проблема отчуждения родительской громады от школы. Если это отчуждение будет преодолено, если родители на вопрос: «Чья это школа?» ответят: «Это ***наша*** школа!», тогда, я вас уверяю, масса хозяйственных и экономических проблем школы будет решена. Сами родители найдут способ их решить. Когда у нас в спортзале протёк потолок, родители не устраивали пикеты у мэрии, не просили денег на ремонт у Лужкова. Потому что они понимали: это школа не Лужкова, ***а их***. Зная, что это наша школа и наш спортзал, они сами его и отремонтировали.

Директор школы и родители не должны стоять по разные стороны экономической баррикады, ведь они не оппоненты, а союзники. Важно, чтобы деньги, которые родители вкладывают в школу, были для них абсолютно прозрачны; родители должны иметь возможность не только их контролировать, но и управлять ими, определять основные статьи расходов, влиять на решения школьной администрации. Меня часто спрашивают: «Анатолий Аркадьевич, зачем вам школьный совет? Вы как директор школы являетесь распорядителем кредитов, банк пропускает платёжки с вашей подписью, и ему безразлично, кто принимал решение — вы или школьный совет. Так зачем он вам нужен? Это же такая головная боль». Да, де-юре я могу самостоятельно принять то или иное финансовое решение, но если я начну игнорировать мнение школьного совета, то через год мы потеряем 2/3 денег, ибо родителям станут не интересны такие правила игры.

У нас намечено заседание школьного совета, на котором будет утверждаться смета на

будущий год. Я предвижу, какие там могут быть споры, и не знаю, чем они закончатся. Родители очень серьёзно к этому относятся, понимают, что им передана часть полномочий, что каждое их решение сколько-то стоит, стараются не совершать ошибок, разумно распоряжаться школьными деньгами.

— **Насколько я понимаю, администрация и родители решают экономические проблемы школы самостоятельно, не привлекая к этому детей. Вы против производительного труда учащихся, приносящего школе доход?**

— Я не против производительного труда детей, но не верю в то, что детский труд по изготовлению макраме, керамических игрушек или табуреток может решить тяжёлые экономические проблемы школы. У нас раз в год проходит большой Рождественский базар, на котором распродают изделия, изготовленные руками ребят. Его экономический эффект — 20 тысяч рублей. Мило, но объём наших законных внебюджетных средств, с которых уплачены все налоги, — 300 тысяч рублей в месяц. Подготовка Рождественского базара занимает два месяца. Время от времени она нарушает учебный процесс. Я не против. Бог с ним, с учебным процессом, иногда его можно и нарушить. Но круглый год проводить подобные базары и получать всего лишь по 20 тысяч рублей раз в два месяца — это не очень серьёзно.

Я не верю в то, что труд детей может кардинально изменить положение вещей в школьной экономике. Ещё Ф. Энгельс писал об экономической неэффективности детского труда.

— **А кого тогда собирается воспитать школа, если не создаёт условий для ежедневной продуктивной деятельности детей, не приучает их к труду, к заботам об окружающих? Несостоятельность словесной педагогики очевидна всем.**

— Да, словесная педагогика не даёт желаемых результатов, и я всецело за то, чтобы дети с ранних лет приучались к полезной деятельности. В нашей школе эта работа ведётся давно и серьёзно, по многим направлениям. Дети своими руками делают подарки для учителей и родителей, сувениры для друзей, игрушки для детских садов, пособия для школы и т.п. Вещей, изготовленных руками ребят, в школе много. Но я говорю о другом. Я не считаю, что школа может извлечь из детского труда какой-то значительный экономический эффект.

Неразумно требовать от ребёнка того же, чего мы требуем от взрослого, заставлять его делать то, что делает взрослый. Это в средние века детей считали «малогобаритными» и пока ещё просто чего-то не умеющими взрослыми и относились к ним так же, как ко взрослым. Реальная педагогика Нового времени появилась тогда, когда ей открылась *специфичность детства*. Дети есть дети и перекладывать на их плечи взрослые проблемы не нужно. Безнравственно кормить школу и учителей за счёт детского труда. Экономические проблемы школы должны решать взрослые дяди и тётки. А то педагоги и родители уподобятся господину Мармеладову, который в поисках денег не придумал ничего лучшего, как отправить дочь Сонечку на панель. Дети, конечно, могут решать взрослые проблемы, они могут зарабатывать деньги, они могут воевать и убивать (на сегодня в мире несколько сот тысяч детей носят оружие и стреляют). Но нужно ли это детям?!

— **Вы стремитесь дать детям знания, у Вас в школе развитая сеть дополнительных образовательных курсов и кружков, но зачастую школьные успехи ребёнка не есть гарантия его жизненных успехов, в том числе успехов в профессии и бизнесе. Нужны ли детям знания, не подкреплённые опытом деятельности? Дети многое знают, обо всём судят, но не умеют зарабатывать деньги, долгие годы живут за счёт родителей.**

— Я бы не сказал, что нынешнее поколение растёт инфантильным. Скорее, таковыми можно назвать их родителей. Именно они оказались не готовыми к тому, чтобы что-то изменить в своей жизни, не смогли приспособиться к новым российским реалиям. А молодые люди зарабатывать и считать деньги умеют. Они стараются хорошо учиться, чтобы потом попасть на бюджетное место в вуз и таким образом сохранить некоторые, порой весьма значительные, суммы в семейном бюджете. Они совмещают учёбу и работу, трезво оценивают ситуацию, знают свою стоимость на рынке труда.

Я это вижу на примере выпускников, за судьбой которых слежу. В том числе и на при-

мере тех, кто остался работать в школе. Вступая с ними в производственные отношения, я вижу, что они подготовлены к жизни, абсолютно самостоятельны, активны, инициативны, умеют принимать решения, работать и зарабатывать. Хотим мы того или нет, жизнь диктует новые правила игры, формирует новое отношение к труду, новую логику поведения в социуме.

— Вы сказали «жизнь диктует, жизнь формирует», а школа? Неужели она живёт так, как жила раньше, учит тому же, чему учила 20–30 лет назад?

— Это важная проблема, может быть, даже более глубокая, чем тема нашего разговора. Вы подметили главное — школа *продолжает жить так, как жила раньше*. Точнее — пытается (другое дело, что в конечном итоге у неё это не получится). За последние 10–15 лет в стране многое изменилось, мы пережили политическую и экономическую революции, живём в абсолютно другой России. А школа осталась такой, какой была при Хрущёве и Брежневеве. И в этом её трагедия. Любой организм, если хочет выжить, должен уметь приспосабливаться к новым условиям среды. Динозавры вымерли только потому, что не пожелали приспособиться к новому климату, не захотели измениться. И нищета современной массовой школы: протекающие крыши, морально устаревшие учебники, преклонного возраста учителя — всё это, по большому счёту признаки вымирания, нежелания соответствовать новым историческим реалиям, признаки того, что школа остаётся в прошлом (или её понуждают там оставаться).

Содержание сегодняшнего школьного образования анахронично и по большей части нефункционально. Дети усердно зубрят реакцию деполимеризации непредельных углеводов и амфотеризацию гидроксидов, но скольким детям в России это нужно? От 0,5 до 2%. Выйдите на улицу и спросите — кому это надо и сколько человек это помнят? Школа не даёт человеку необходимых для жизни знаний, умений и навыков — и тогда она занимается сизифовым трудом. Её выпускники несостоятельны на рынке труда, вынуждены осваивать тот же иностранный язык и компьютер на стороне, пользуясь услугами репетиторов и курсов. Иными словами, платить немалые деньги за то, что школа не хочет меняться.

Виноваты ли в этом школа и учителя? Нет, они скорее *жертвы* определённой — сознательной или бессознательной — образовательно-политической парадигмы. Их не стимулируют к изменению, а порой и просто запрещают изменяться. В реставрационном деле есть термин «поставить здание на износ». Снести здание сложно, нужно согласовывать вопрос с мэрией, заниматься бумагами, подрывать кучу рабочих и т.п., но при этом все понимают, что если совсем старый дом не ремонтировать, он сам лет через пять развалится. Беда в том, что массовая российская школа, как это ни печально, похоже, тоже «поставлена на износ». Я не думаю, что это чья-то злая воля или заговор, нет, просто так сложились обстоятельства, так карта легла.

Госсовет РФ 29 августа 2001 года так и не смог чётко определиться в том, должна ли школа оставаться прежней, и тогда ей просто нужно выделить побольше бюджетных денег, или она должна в корне измениться, и тогда — помимо роста бюджетных средств, который явно необходим, — дополнительные существенные деньги появятся у школы сами, она сможет их законно заработать, причём и экономически, и педагогически, и социально эффективно.

5 июля 2001 года Правительство РФ приняло постановление об оказании платных дополнительных услуг в системе общего образования. Некоторые положения постановления вполне разумны, в частности положение о договорном характере цены. А некоторые затрудняют нормальную экономическую деятельность школы или делают её вовсе невозможной. Постановление требует, например, чтобы каждый вид дополнительных образовательных услуг был отражён в Уставе. А что делать директору, если, после того как Устав будет принят, в школе появится модельер или талантливый скрипачка, желающие открыть соответствующие платные кружки и на них будет спрос? Чтобы узаконить тот или иной кружок, директору каждый раз придётся вносить изменения в Устав, ходить по инстанциям, заниматься оформлением бумаг. А дело это непростое, требующее массы времени и сил.

Такие «мелочи» наглядно демонстрируют, что высшая власть (я имею в виду, конечно, не

только и не столько Минобразования, но и правительство в целом, президентские структуры, думских законодателей) до сих пор не определилась, чего же она хочет: наставить здесь препон и рогаток и, по сути, по-прежнему не позволять школе законно зарабатывать деньги или создать для этого максимально благоприятные условия? Государству пора установить ясные всем правила игры, чёткие и стимулирующие. А то может получиться, как с вопросом об инвестициях иностранного капитала — призывов много, но реальные правила игры таковы, что этого капитала у нас вдесятеро меньше, чем в Польше.