

КОНКУРС ИМ. А.С. МАКАРЕНКО: для чего нужны и какими должны быть конкурсные документы?



Анатолий Борисович Вифлеемский,
директор Центра экономики образования,
доктор экономических наук, г. Нижний Новгород

В рамках конкурса имени А.С. Макаренко участники подают ряд документов, которые изучаются жюри наряду с выступлениями конкурсантов. В школах привыкли готовить документы на различные конкурсы, писать программы развития, однако в данном случае цель подготовки документов должна быть совершенно другой — попытаться определить направления развития своей школы и поделиться опытом с коллегами, заинтересованными в развитии производственного воспитания, производственной деятельности школьников.

- школы-хозяйства • производственное воспитание • эффективный менеджмент
- бизнес-план • статьи расходов • критерии • показатели

Представление опыта школы-хозяйства

В современных очень жёстких социально-экономических условиях деятельности школ-хозяйств крайне важен и актуален опыт сохранения и развития производственного воспитания учащихся. Причём практика показывает, что для сельской школы развитие производственной деятельности остаётся единственно возможным путём её сохранения.

Даже на выполнение лицензионных требований всё чаще школе

приходится зарабатывать самостоятельно — не выделяют деньги из бюджета. В этом случае остаётся лишь два пути — либо заработать деньги самостоятельно (надеяться на помощь родителей учащихся при низкой зарплате на селе не приходится), либо пытаться заставить органы власти выделить средства в полном объёме на выполнение всех лицензионных требований. Второй путь возможен с помощью обращений в органы прокуратуры и в суд, привлечения депутатов всех уровней, однако на практике этот путь достаточно проблематичен в связи со всё чаще звучащими угрозами увольнения директоров школ за невыполнение чиновничьих желаний.

Опыт развития производственной деятельности, соединяющей получение школой дополнительных средств с эффективным воспитанием, может быть раскрыт в конкурсных документах, среди которых может быть и программа развития школы с её краткой характеристикой, описанием концептуальной модели обеспечения производственно-воспитательного процесса, результатов финансово-хозяйственной деятельности, производственно-воспитательным бизнес-планом. Обязательного перечня документов нет, и участники конкурса могут поделиться своими находками в конкурсных материалах. Главное, чтобы можно было чётко увидеть и понять, что же нового и интересного сделано школой-хозяйством в том или ином направлении деятельности, могут ли другие учреждения использовать этот опыт.

Чем больше школ-хозяйств, чем более распространённой будет практика производственного воспитания, тем легче станет действовать всем школам-хозяйствам. Ведь им будет уделяться больше внимания, их проблемы будут чаще рассматриваться органами власти и учитываться при изменениях законодательства. И здесь важно говорить не только об успехах, но и о проблемах, с которыми пришлось и приходится сталкиваться: в чём трудности реализации той или иной модели производственного воспитания.

Успешный опыт школ-хозяйств — победителей или лауреатов конкурса обязательно нужно распространять. Для этого и нужны конкурсные материалы, из которых заинтересованные читатели (а не только члены жюри!) могли бы понять, что же именно сделано в школе, в чём «изюминка». Очень хорошо, если в присланных на конкурс документах можно найти ответы на вопросы: что меняется в школе, если реализуется описываемый опыт? Какие аспекты функционирования школы меняются и к чему эти изменения ведут? Почему это необходимо делать?

Ведь именно на эти вопросы должны получить ответы не только члены жюри, но и руководители школ, и педагогические работники, для того чтобы использовать этот опыт в своей практической деятельности.

Ответив на эти вопросы, можно переходить к описанию того, что именно необходимо изме-

нить в деятельности школы-хозяйства и каким образом необходимо реализовать изменения. Ответы на эти вопросы позволят понять технологию работы в конкретном образовательном учреждении. Наиболее интересные технологии публикуются в журналах Издательского дома «Народное образование» и, в случае их успешного внедрения в практику других образовательных учреждений, расширяют и укрепляют Макаренковское движение в целом.

В описании идей, реализуемых школами-хозяйствами и технологий, с помощью которых эти идеи осуществляются, не требуется наукообразность, более того, она даже вредна для конкурсанта, так как жюри может задать элементарные для академика или доктора наук вопросы, на которые он не сможет ответить. А читателям эта наукообразность помешает понять идеи, даже если они будут опубликованы.

Выявление проблем

Изучение конкурсных документов в 2010 году выявило ряд проблем, на которых хотелось бы заострить внимание.

Разговоры о модернизации образования в сфере внедрения новых организационно-экономических механизмов так и остались пустыми словами. В новых системах оплаты труда нет ничего нового, а организационно-правовая форма «автономное учреждение» пока неизвестна большинству школ. В то же время автономное учреждение — это единственная возможность сохранить и развить производственную деятельность, особенно в сельской местности.

Очевидна экономико-правовая (в том числе налоговая) безграмотность многих администраторов школ-хозяйств. Необходимо понимать, какие нормативные акты действуют на конкретной территории

(обязательны нормативные акты Российской Федерации, своего субъекта РФ и своего муниципального образования, тогда как нормативные акты соседнего субъекта РФ не могут применяться, даже если они устанавливают какие-либо налоговые льготы).

Экономическая, в том числе налоговая, грамотность важна и для того, чтобы учащиеся смогли, опираясь на опыт экономической деятельности школы, после её окончания вести самостоятельную хозяйственную деятельность.

Решить следующую проблему, в отличие от предыдущих, особенно сложно. Есть весьма успешные школы-хозяйства, единственной проблемой которых становятся негативные демографические тенденции: с течением времени им становится некого учить — молодёжь уезжает на заработки в города, детей на селе становится всё меньше. При этом немалая степень вины в этих процессах лежит и на самих школах.

Некоторые школы-хозяйства стали настолько успешны, что в рыночной борьбе благодаря ряду факторов, в том числе эффективному менеджменту, победили окрестных сельхозпроизводителей и стали монополистами на локальных рынках сельскохозяйственной продукции. Есть школы, которые полностью обеспечивают продукцией не только школу, но и всё село, окрестные села, а сельхозпредприятия в этом селе прекратили своё существование.

Конечно, в краткосрочном периоде это рыночная победа школы. Однако их руководителям следует думать о перспективах и понимать, что это — поражение школы. Ведь основная задача школы-хозяйства отнюдь не захват рынка: производственная деятельность важна не сама по себе, а лишь как важнейшее средство воспитания труженика.

Если же сельская школа ставит своей целью обеспечить поступление учащихся в вузы, то ситуация ещё печальнее. Чем эффективнее

работает школа, достигая эту цель, тем, как правило, меньше выпускников школы возвращается обратно в школу. Получается, что школа просто убивает село — выпускники уезжают в город, а село без молодёжи деградирует. В конечном итоге умирает и школа в связи с отсутствием учащихся.

Что же делать выпускникам после окончания школы? Их необходимо научить самостоятельно вести сельскохозяйственное производство, уметь продать продукцию и заработать деньги на жизнь и своё развитие. Выпускники должны хотеть остаться на селе (в том числе, получив высшее или среднее профессиональное образование) и работать, обеспечивая своей семье достойную жизнь. Тогда не будет демографических проблем и у школы.

Получается, что на самом деле «успешная» школа-хозяйство отнюдь не эффективна в долгосрочной перспективе и ей необходимо корректировать свою деятельность. Надо прививать навыки ведения бизнеса, организовать работу с выпускниками — инициировать создание сельскохозяйственных предприятий, фермерских хозяйств. Ученические бригады должны превращаться в сельхозпроизводителей, которые будут обеспечивать занятость на селе и, соответственно, средства на достойную жизнь. Не зря же во многих бизнес-планах конкурсанты пишут о рентабельности тех или иных направлений сельскохозяйственного производства.

Зачем нужен бизнес-план?

Качественно составленный бизнес-план — это, по сути, программа развития школы-хозяйства. При этом такой бизнес-план обязательно содержит и финансовый план или бюджет — различные наименования раздела, в котором указываются необходимые затраты на реализацию бизнес-плана (с большей или меньшей степенью детализации).

Термин «бизнес-план» связан с понятиями бизнеса, предпринимательства и коммерции и указывает на критерии прибыльности как ведущие мотивы деятельности. Однако школа-хозяйство как некоммерческая организация не может ставить достижение прибыли как свою цель. Все доходы школы от производственной деятельности должны использоваться на её уставные цели. При этом в рамках реализации идей А.С. Макаренко во главу угла должна ставиться воспитательная целесообразность производственной деятельности, а развитие тех или иных направлений деятельности увязываться с решением педагогических задач.

Бизнес-план содержит раздел, анализирующий предшествующий опыт школы-хозяйства, который позволяет другим школам лучше его понять. Здесь должен быть дан ответ, какие именно направления производственной деятельности школы наиболее успешны и рентабельны.

Затем авторы бизнес-плана решают непростую задачу: какие именно направления следует развивать и каким образом. При этом увеличение рентабельности деятельности не должно мешать решению учебно-воспитательных задач.

В целом содержание бизнес-плана должно удовлетворять следующим основным условиям:

- актуальность — соответствие содержания текста бизнес-плана проблемам функционирования школы-хозяйства;
- полезность — возможность устранить выявленные проблемы с помощью предложенного комплекса решений;
- реалистичность бизнес-плана (наличие или возможность обеспечить необходимое ресурсное обеспечение, сроки реализации, выполнение необходимых внешних условий).

Бизнес-план может быть проектом *развития*, проектом *модернизации*, проектом *расширения*, проектом *углубления* либо комбинацией любых перечисленных типов проекта. При этом важно не просто указать характер бизнес-плана, но и самим понять, в чём заключается его развивающая компонента, в чём

НАРОДНЫЙ ПРОЕКТ

состоит содержание модернизации, какова суть расширения и углубления.

Проект развития — определённый вид заявляемой деятельности (например, консервирование выращенной продукции).

Проект модернизации — переход на использование новой, доработка имеющихся и создание технологий (например, новой сельскохозяйственной техники, позволяющей более эффективно выращивать продукцию, собирать урожай).

Проект расширения — расширение сфер деятельности: новые направления дополняют уже имеющиеся.

Проект углубления — оказываются новые образовательные услуги по конкретному предмету в дополнение к уже имеющимся (например, дополнительные элективные курсы, направленные на углублённое изучение учебного предмета по специальным разделам).

Основные идеи бизнес-плана должны быть ясны из формулировок цели и задач бизнес-плана.

Цель имеет наиболее общие формулировки и, как правило, не может быть оценена количественно. С её помощью отражается тип проблемы, на решение которой направлен бизнес-план. Под целью учёные понимают конкретный, охарактеризованный качественно, а где можно, то и количественно образ желаемого (ожидаемого) результата, который можно достичь к определённому времени.

Задачи, в отличие от цели, — это вполне конкретные и поддающиеся измерению шаги по исполнению бизнес-плана. Задачи должны быть сформулированы таким образом, чтобы их решение обеспечивало реализацию заявленной цели с учётом характера сформулированных новых видов деятельности или методов решения выявленных проблем.

Цели и задачи бизнес-плана должны быть обоснованы, т.е. следует изложить необходимость реализации бизнес-плана. При оценке бизнес-планов эксперты, как правило, оценивают соответствие целей будущим потребностям и возможностям образовательного учреждения, операциональность постановки цели, а также её определённости во времени и реалистичность с точки зрения сроков её реализации.

Один из важнейших разделов бизнес-плана, которому, к сожалению, должного внимания часто не уделяют, — финансовый план. Без инвестиций (вложений) реализовать бизнес-план практически невозможно, однако почему-то о том, на что конкретно нужны деньги и как их собираются тратить, часто не задумываются.

Если бизнес-план действительно становится документом, определяющим развитие производственной деятельности школы-хозяйства, то в нём должен быть продуманный финансовый план, из которого будет ясно, стоит ли инвестировать средства в эти направления деятельности.

В финансовом плане прежде всего обосновывается объём финансирования проекта (инвестиции в оборудование и прочие материальные активы, приобретение нематериальных активов, оплата труда и по договорам гражданско-правового характера за услуги в рамках реализации бизнес-плана и т.д.). При этом в табличной форме приводится разбивка по годам и по направлениям реализации проекта (по видам деятельности можно указать затраты на реализацию проекта).

Не следует путать финансовый план с бюджетом школы, тем более со сметой: в плане прописываются средства лишь на реализацию бизнес-плана, а отнюдь не на все функционирование школы.

Финансовый план описывает бизнес-план с финансовой точки зрения. Бюджет показы-

вает все расходы по проекту и то, какие средства будут покрывать эти расходы. Из него должно быть понятно, сколько средств предполагается использовать. И это необходимо подробно спланировать: все расходы должны быть предусмотрены заранее, а финансовый план должен быть достаточно подробным, чтобы предусмотреть все расходы.

При этом следует понимать, что только истинные блондинки, которых обеспечивают всем необходимым мужья, вправе отождествлять понятия «доход» и «прибыль». Грамотным людям понятно, что это отнюдь не одно и то же. Вложения трудовых ресурсов так или иначе также следует оценивать, даже если заработная плата не платится в явном виде по тем или иным (как правило, налоговым) соображениям.

Основные статьи расходов в бизнес-плане следующие:

- оплата труда (включая заработную плату штатных и внештатных сотрудников, выплаты по договорам гражданско-правового характера, начисления на фонд оплаты труда);
- инвестиционные расходы (приобретение оборудования, технологий, модернизация и ремонт оборудования и помещений);
- прямые основные расходы (хозяйственные расходы, приобретение материалов и т.п.);
- не прямые расходы (например, общехозяйственные расходы и расходы на административно-управленческий персонал).

Инвестиции должны быть обоснованы: закупка оборудования должна вести к решению конкретной задачи, поставленной в бизнес-плане.

Термин *рентабельность* (произошёл от нем. *rentabel* — доходный, прибыльный) —

это показатель экономической эффективности производства. Он рассчитывается как отношение прибыли к затратам или себестоимости продукции и комплексно отражает использование материальных, трудовых и денежных ресурсов и природных богатств.

Поэтому рентабельность реализуемого проекта необходимо считать с учётом всех затрат, пусть даже они и не осуществляются в денежной форме, чтобы понять, не убыточно ли это направление. Хотя при этом прибыль должна рассматриваться с учётом педагогической целесообразности проекта.

Следует также определить точку безубыточности, которая соответствует объёму реализации, начиная с которого оказание услуг (выпуск продукции) должно приносить прибыль. Точка безубыточности рассчитывается как отношение величины постоянных издержек к разности цены услуг (продукции) и величины переменных издержек, делённой на объём реализации продукции.

В бизнес-плане необходимо указать финансовые результаты реализации проекта, а также эффективность инвестиционного проекта по показателям срока окупаемости — времени с начала реализации проекта до момента, когда разность между дисконтируемой накопленной суммой чистой прибыли и объёмом инвестиционных затрат приобретёт положительное значение.

Критерии, показатели, документы

Традиционно жюри конкурса при оценке материалов, направленных конкурсантами, использует критерии, представленные в следующей таблице. Критерии представляют собой направления, успешный опыт по которым интересен многим образовательным учреждениям и публикуется на страницах журналов «Народное образование», «Школьные технологии», «Сельская школа».

В рамках направлений представляется успешный опыт и даются ответы на следующие основные вопросы, которые интересны читателям (и членам жюри особенно!):

НАРОДНЫЙ ПРОЕКТ

1. Качество производственной деятельности в её воспитательном измерении

- ▶ В чём конкретно заключается производственная деятельность, насколько она взаимосвязана с воспитательным процессом?
- ▶ Производство организовано только для извлечения прибыли или играет и воспитательную роль?
- ▶ Ученики (воспитанники) — «рабы» или труд их добровольен?
- ▶ Какова динамика развития производственной деятельности?
- ▶ Есть ли сложности и как они преодолеваются?
- ▶ Какие педагогические находки рекомендуются к внедрению?

2. Интеграция производственной занятости и учебного процесса

- ▶ Связаны ли производственная деятельность и учебный процесс?
- ▶ Чему в результате научились учащиеся?
- ▶ Каким образом документально оформляется интеграция производственной деятельности в учебный процесс?
- ▶ Какие успешные находки могут быть применены в образовательном процессе других школ, профессиональных училищ?

3. Реализация педагогических идей А.С. Макаренко

- ▶ Используются ли педагогические идеи А.С. Макаренко и нужны ли они в деятельности конкретного образовательного учреждения?

- Что нового привнесено, чем дополнены, каким образом развиты и обогащены педагогические идеи А.С. Макаренко с учётом иных социально-экономических условий, нового педагогического опыта?

4. Организация экономической деятельности и её правовое оформление

- Каким образом документально оформляется производственная деятельность, какие сложности при этом возникают?
- В чём проблемы организации экономической деятельности, каким образом они решаются?
- Какие налоги уплачиваются образовательным учреждением, можно ли оптимизировать налогообложение?
- Какие схемы правового оформления деятельности используются и можно ли их рекомендовать?
- Какие перспективы оптимизации оформления экономической деятельности?

5. Развитие учебно-производственной инфраструктуры за счёт заработанных средств

- Какова динамика развития экономической деятельности?
- Во что вкладываются заработанные средства?
- Каким образом и за счёт каких средств развивается учебно-производственная деятельность?

6. Эффективность предпринимательских проектов и хозяйственной деятельности, качество бизнес-планов

- Нужен ли образовательному учреждению бизнес-план, и если нужен, то для чего?

- Каким образом бизнес-план можно увязать с воспитательной деятельностью?

- Определена ли стратегия и тактика развития производственной деятельности?

- Рентабельна ли производственная деятельность с учётом всех затрат (включая рабочую силу)?

- Какие направления производственной деятельности наиболее рентабельны?

- Насколько обоснованно решение развивать то или иное направление производственной деятельности?

7. Технологичность и интеллектуальная ёмкость хозяйственной деятельности

- Какова степень технологичности производства?

- Внедряются ли инновации; если да, то в чём они заключаются, можно ли их рекомендовать к использованию?

- Используются ли современные технологии в производственной деятельности, можно ли их рекомендовать?

- Каковы перспективы развития хозяйственной деятельности с учётом использования современных технологий?

8. Общественное признание школы

- Распространяются ли идеи А.С. Макаренко?

- Есть ли последователи, перенимающие воспитательные, производственные технологии?

- В чём заключается общественное признание школы, помогает ли это ей в деятельности? **НО**

НАРОДНЫЙ ПРОЕКТ

Критерии оценки	Основные показатели критерия	Документы, раскрывающие опыт участника конкурса
1. Качество производственной деятельности в её воспитательном измерении	Системность производственной деятельности. Вовлечённость учащихся в производственную деятельность и управление ею. Качество организации воспитательной системы	Концептуальная модель обеспечения производственно-воспитательного процесса. Производственно-воспитательный бизнес-план школы на пять лет. Производственная история школы. Данные о результатах производственной деятельности, о производственном процессе. Описание воспитательной системы. Сведения о вовлечённости учащихся в производственную деятельность
2. Интеграция производственной занятости и учебного процесса	Включённость в учебные планы производственной деятельности	Концептуальная модель обеспечения производственно-воспитательного процесса. Производственная история школы. Информация о структуре производственной деятельности. Учебные планы
3. Реализация педагогических идей А.С. Макаренко	Уровень использования педагогической системы А.С. Макаренко	Концептуальная модель обеспечения производственно-воспитательного процесса
4. Организация экономической деятельности и её правовое оформление	Масштабы экономической деятельности. Грамотность используемых схем правового оформления деятельности. Оптимизация оформления экономической деятельности	Документы, отражающие реальную внебюджетную финансово-хозяйственную деятельность школы. Сметы доходов и расходов. Информация о налогообложении. Положения о производственной деятельности
5. Развитие учебно-производственной инфраструктуры за счёт заработанных средств	Динамика развития экономической деятельности. Вложения заработанных средств в развитие учебно-производственной деятельности	Результаты финансово-хозяйственной деятельности. Сметы доходов и расходов, балансы. Информация о капитальных вложениях, приобретении оборудования
6. Эффективность предпринимательских проектов и хозяйственной деятельности, качество бизнес-планов	Степень достижения запланированных результатов. Грамотность составления бизнес-планов	Производственно-воспитательный бизнес-план. Документы, отражающие реальную внебюджетную финансово-хозяйственную деятельность школы
7. Технологичность и интеллектуальная ёмкость хозяйственной деятельности, степень технологичности производства	Внедрение инноваций, использование современных технологий	Производственно-воспитательный бизнес-план. Характеристика образовательного учреждения. Его производственная история
8. Общественное признание школы	Распространение идей А.С. Макаренко. Влияние школы в социокультурной среде района, региона. Победы в конкурсах, других мероприятиях	Характеристика школы. Видео и/или фотоматериалы, иные информационно-документальные материалы. Грамоты, публикации и т.п. Отзывы общественности (письма поддержки)