

ЧТО МЕШАЕТ РАЗВИТИЮ финансовой самостоятельности школ?

В рамках Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» школы могут получить финансовую самостоятельность или статус автономного образовательного учреждения. Как это может определять работу школы, объясняет профессор Московского института открытого образования (МИОО), доктор экономических наук **Марк Мусарский**.

- финансовая независимость
- компенсации школьников
- оплата труда
- правовая компетентность директора
- система подготовки и повышения квалификации

— **Марк Михайлович, насколько школы сейчас самостоятельны?**

— Пока в этой области многое декларируется, делается несколько меньше. Финансовая самостоятельность большинства российских школ выражается в том, что для них открываются лицевые счета. При этом директор даже не подписывает платежи, это делает чиновник. Даже в рамках национального проекта «Образование» было достаточно примеров, когда школа-победитель де-юре имела лицевой счёт, но на практике её руководство об этом только догадывалось.

— **В чём причины такого положения вещей?**

— Во-первых, в ограниченности ресурсов. Во-вторых, в нежелании образовательного руководства остаться без привычных рычагов влияния. В-третьих, в неподготовленности директорского корпуса в финансовых и право-

вых вопросов. Становление реальной финансовой самостоятельности — процесс длительный, требующий всесторонних усилий и от школы, и от её учредителя. Обрести финансовую независимость школы смогут лишь при условии дальнейшего развития общественного управления. Общество должно хотеть самостоятельности школ, но школы часто не умеют отстаивать свою самостоятельность.

— **Этому есть примеры?**

— Да. По Бюджетному кодексу штатное расписание — это компетенция школы. Тем не менее, все директора представляют штатные расписания на утверждение своему учредителю, т.е. в управление образования.

Не выработаны чёткие показатели работы школы: каков должен быть конечный результат? В соответствии с ним в школах должны решать, нужны ли им психолог и логопед. Но поскольку школа не ставит себе цели, то и штатное расписание остаётся вне её ведения.

— По каким результатам надо судить о работе школы?

— Нужны показатели удовлетворённости образовательных потребностей населения и государства. Наглядный результат работы школы — компетенции школьников. Должна существовать система их перманентной оценки. Прошли школьники какой-то курс, следует выяснить, сколько человек в классе действительно обладают нужной компетенцией. Это — результат работы школы и показатель качества образования.

Учителей за качество нужно поощрять, как предполагает новая система оплаты труда. Отработал нужное число часов — получил зарплату. Подготовил ребят к олимпиаде — получил прибавку за дополнительное время. А если они хорошо выступили, то получил ещё надбавку, из стимулирующего фонда.

Формулировать требования к результату должны родители. Некоторые школы уже начали это понимать: они опрашивают родителей, чего те ждут от образования. Это правильно, потому что только вместе с родителями школы могут добиться определённого результата.

— Что собою должна представлять финансово самостоятельная школа? И зачем ей нужна самостоятельность?

— Для меня такая школа — это обособленный производитель. Этого выпускника выпустила такая-то школа. Потратила столько-то денег, получила такой-то результат. Например, он получил сто баллов на ЕГЭ и смог поступить в избранный им вуз. ЕГЭ — хороший способ контроля, но, к сожалению, пока единственный. Самостоятельность нужна для того, чтобы школы несли ответственность за использование выделенных им материальных и финансовых средств. Налогоплательщики должны иметь возможность узнать, сколько какой школе дают денег, как она ими распоряжается и каких результатов достигает. Смысл самостоятельности не в том, чтобы разрешить школам тратить деньги на их собственное усмотрение, а в том, чтобы у них была стратегия достижения результата, и они за него отвечали.

— Удается ли этого достигнуть в обозримом будущем?

— Положительные изменения уже есть. Нормативная база, особенно в рамках комплексных проектов модернизации образования, разработана. Сейчас нужно продолжать работать с муниципальными органами, ориентировать их не только на текущее управление школами, но и на руководство изменениями, формирование условий для перемен, определённых президентской инициативой. Со временем будет подготовлен корпус директоров, способных работать самостоятельно, достигать результатов и нести за них ответственность. А общественность со временем осознаёт необходимость в защите школ.

— Каких знаний более всего недостаёт директорам школ?

— Проблема не в директорах, но во всей системе образования. Например, внедрение нормативно-подушевого финансирования в школах показало: в документе всё чётко, однако на практике всё иначе. Норматив рассчитывается исходя из средних расходов на обучение ученика, в результате получается «средняя температура по больнице», когда у одних много, а другим недодали.

Директора школ не слишком умеют планировать расходы. До сих пор держится представление: если дали много денег, их надо сразу потратить. Чтобы рационально планировать расходы, директор должен быть сведущим в бухучёте, налогообложении, управлении финансовыми потоками. Кроме того, большие проблемы связаны с правовой некомпетентностью директоров.

— В чём она выражается?

— Поясню на конкретном примере. Захотел, допустим, директор в своей школе ввести для учащихся форму. Как правило, он не понимает, что не имеет

права сделать это одним лишь своим распоряжением. Любой акт должен опираться на право. Введение формы регламентируется уставом школы, а устав, в свою очередь, должен быть согласован с общественностью. Если в уставе школы написано, что выбор формы закреплён за директором, то он имеет право её вводить, а если нет — то нет. И таких примеров немало. Родители школьников часто не сопротивляются подобным инициативам, потому что они не знают о своих правах либо просто не хотят портить отношения с директором школы, где ребёнку ещё учиться.

— **В чём причины правовой неосведомлённости директоров российских школ?**

— Во-первых, в педагогических вузах только в общих чертах преподаётся правоведение и немного рассказывается об образовательном праве. И это не только проблема вузов — правовые нормы, имеющие отношение к образованию, рассредоточены по множеству нормативных актов. Поэтому правовая подготовка — один из самых тяжёлых вопросов в деле руководства школами. Вторая причина в том, что законодательство у нас очень подвижное.

— **Как вы считаете, кто должен стоять во главе школы — бывший учитель или профессиональный менеджер?**

— Однозначно ответить трудно. Сейчас предполагается изменить законодательство таким образом, чтобы в рамках аттестации директоров школ требовать наличия у руководителей высшего управленческого образования, то есть вопрос будет решён скорее в пользу управленцев. Однако это не должен быть вчерашний студент — международный опыт свидетельствует о бесперспективности такого пути. Представьте себе, что будет, если двадцатилетний выпускник с соответствующим образованием придёт в школу директором...

— **Как, на ваш взгляд, нужно организовать систему подготовки директоров школ?**

— Прежде всего, следует осознать: нужно работать с теми людьми, которые есть. Других не будет. Оптимальной системой переподготовки считаю накопительно-модульную систему, когда управленец один за другим постепенно прослушивает ряд тематических курсов с последующей за каждым отчётностью в виде экзамена или зачёта в рамках индивидуального учебного плана с учётом своих потребностей. Программы должны быть гибкими, чтобы в зависимости от конкретных людей, требующегося им материала и имеющихся в наличии средств руководитель школы мог начать обучение по программам повышения квалификации — и далее у него была бы возможность в рамках сопряжённой учебной программы продолжить обучение по программам профессиональной переподготовки или по программам второго высшего образования.

Директор должен разбираться в экономических процессах, уметь эффективно распоряжаться и материальными ресурсами, и кадрами, и финансами. Нужно повышать правовую грамотность директоров. Это уже постепенно делается. К примеру, руководство Юго-Западного окружного управления образованием Москвы заключило с Московским институтом открытого образования соглашение на различные формы подготовки и переподготовки директоров школ. Часть директоров пройдёт обучение в системе повышения квалификации, профессиональной переподготовки, часть пойдёт на трёхлетнюю программу второго высшего образования. В целом, я считаю, в последние годы ситуация всё-таки постепенно движется в сторону улучшения. **НО**