

# СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО в образовании: сегодня оно необходимо школе



**Анатолий Валентинович Соложнин,**  
начальник Управления образования г. Нижний Тагил,  
кандидат педагогических наук

В последнее время только и слышишь о том, что правительство бросило систему образования на произвол судьбы, недофинансирует, что непонятны нормативы финансирования, и надежд на улучшение ситуации уже нет. В некоторых территориях и в самом деле школы в упадке: где-то рухнула крыша, не нашлось денег на ремонт системы отопления, и дети вынуждены переходить в другую школу. Бюджетных ассигнований школе часто не хватает даже по социально защищённым статьям, а бюджет развития сведён к нулю. Несмотря на провозглашённые принципы бесплатного образования и его приоритетность, в конкретных школах бесплатное образование (образование без внебюджетных источников) становится неэффективным. Учредитель де-факто уже не обеспечивает финансирование школ по сметам, как это было ранее.

Однако есть примеры далеко не бедственного положения школ, их руководители приобретают хорошее оборудование, делают дорогостоящий ремонт, оплачивают приличные курсы повышения квалификации своим сотрудникам, вводят дополнительные премиальные, выпускают знаки отличия и прочие приятные имиджевые вещи. В общем, живут неплохо. Причём те руководители, которые достойно ведут хозяйство, не всегда охотно обсуждают тонкие вопросы финансирования, поскольку не хотят быть непонятыми своими коллегами, а хуже того — надзорными органами...

## Деловые люди

В народе этих немногих руководителей называют то бизнесменами, то предпринимателями, а проще — деловыми или пробивными людьми. В литературе стал появляться термин «социальное предпринимательство», соответственно и таких руководителей стали называть социальными предпринимателями.

Большинству педагогов и руководителей понятие социального предпринимательства практически незнакомо, бизнесменам

это словосочетание также непонятно. Считается, что или предприниматель, или социально ориентированный директор, а третьего не дано.

В США, тем не менее, это понятие широко используется в деловых кругах. Имеется в виду деятельность социально ориентированного учреждения или предприятия, активно использующего бизнес-технологии и правила. В России этот термин появился совсем недавно и не получил ещё постоянной «прописки», хотя в любой поисковой системе сети Интернет он высвечивается и уже можно составить первоначальное представление о его сути. Анализ появившихся на эту тему публикаций позволяет говорить о схожести понятий.

Судя по публикациям, классическим примером социального предпринимателя может стать бизнесмен или компания, которые вдруг начинают вкладывать деньги в образование, культуру, социальную защиту, создавая при этом новые объекты, или просто проводят какие-то акции в социальной сфере. В качестве примера можно привести проект возрождения в городе спортивного ориентирования. Директор одной из компаний (мастер спорта по спортивному ориентированию) решил вложить собственные средства в этот уходящий вид спорта. Изготовил карты, приобрёл хорошие и в достаточном количестве призы, предложил тренерам поработать в качестве организаторов и судей соревнований, договорился с управлением образования об информационной и организационной поддержке проекта. В итоге ежегодно в городе проводятся массовые соревнования, выявляются победители, которые направляются на соревнования более высокого уровня за счёт того же предпринимателя. Помимо спортивного ориентирования, герой нашего рассказа охотно поддержал приезд в город известных в стране профессоров, которые проводили курсы повышения квалификации для педагогов и руководителей.

Беседы, общение с такими людьми выводят на закономерный вопрос: почему именно эти люди способны зарабатывать деньги и вкладывать их в отрасль, которая не приносит им прибыль, а руководители учреждений образования, за редким исключением, оказываются неспособны обеспечить ресурсами свою школу, которая пусть плохо, но обеспечивается бюджетными средствами? Можно ли хоть как-то перенять опыт, подходы предпринимательства и применить в своей школе? И чем вообще отличается социальное предпринимательство от обычного?

## Цели

Отличие социального предпринимателя от обычного заключается лишь в целях привлечения прибыли. Если традиционный предприниматель работает только ради коммерческого интереса, то социальный предприниматель финансовую, ресурсную выгоду направляет на руководимое им учреждение либо запускает в социальный проект.

С правовой точки зрения предпринимательство предполагает деятельность, направленную на систематическое получение прибыли. Эта деятельность осуществляется на свой риск; она всегда самостоятельна; может осуществляться в пользовании имуществом, продаже товаров, выполнении работ, оказании услуг; деятельность подлежит государственной регистрации.

Пожалуй, один пункт не подходит для школы — это систематическое получение прибыли. Но в этом и основное различие. Если в общем понимании цель бизнеса — получение прибыли, выраженной в денежном эквиваленте, то в социальном предпринимательстве под прибылью понимается совершенствование, улучшение того социального объекта, относительно которого осуществляется управление. Если это школа, то под прибылью можно понимать

привлечение научных, информационных, организационных, мотивационных, человеческих ресурсов, т.е. тех, которые не всегда можно выразить через денежный эквивалент, но которые способны изменить состояние управляемого объекта. В социальном предпринимательстве средства всегда направляются на социальные нужды, на социально-педагогические цели.

Рассмотрим некоторые правила бизнеса, которые можно использовать в управлении школой. Не претендуя на системный рассказ о правилах бизнеса, попробуем указать лишь на некоторые из них, наиболее очевидные. Тем более, что эти правила удалось сформулировать в беседах с предпринимателями, которые умеют зарабатывать деньги и считают своим долгом направлять их на развитие образования:

- Экономия средств и ресурсов.
- Поиск (привлечение) дополнительных источников.
- Отстаивание интересов школ во взаимодействии с контрагентами в соответствии с действующей нормативно-правовой практикой.
- Участие в проектах.
- Производство востребованного продукта.
- Культивирование экономико-правовых отношений с партнёрами и деятельность в пределах своих уставных задач.

Прокомментируем эти правила.

### Экономия средств и ресурсов

Наблюдения за работой руководителей показывают, что директора редко озадачиваются ценами и приёмкой продукции. Обычны переплаты за приобретаемые товары и услуги, излишнее доверие к подрядным организациям при составлении смет, приёмке выполненных работ; заключение договоров с предприятиями — поставщиками коммунальных услуг и энергоресурсов на невыгодных условиях. На вопрос «почему?» варианты ответов, как правило, одинаковые: мы не специалисты в строительстве, в коммунальном хозяйстве, в правовых вопросах и т.д. При этом совершенно забывается, что школа имеет статус юридического лица и несёт ответст-

венность за свою финансово-хозяйственную деятельность. Руководители, выращенные в условиях стабильного бюджетного финансирования, предпочитают жаловаться в вышестоящие органы на действия третьих лиц, которые иногда ущемляют права школ.

Практический пример. По условиям Федерального закона № 94 школы вынуждены организовывать торги на предоставление услуг по организации питания. Как известно, выигрывают такие торги те, кто заявил более низкую цену на свои услуги. Известно и то, что низкая цена не гарантирует высокое качество: завозятся нестандартные продукты, используются дешёвые и неэффективные технологии приготовления пищи, привлекаются неквалифицированные работники и т.д. В ответ начинаются жалобы, письма, звонки возмущённых родителей на плохую организацию питания.

Но практически всегда так называемые «вышестоящие органы» как раз и не могут ничем помочь школе — юридическому лицу, у которого есть прямой договор с тем контрагентом, который ущемляет права, разве что советом или консультацией. Гораздо проще и эффективнее была бы претензионная работа и доведение отношений до расторжения договора. Но руководители школ предпочитают «договариваться» и вновь страдают от недобросовестных поставщиков: несут финансовые потери и усложняют жизнь своим ученикам. Управлениям образования приходится подсказывать, как правильно составить письма, оказывать юридическую помощь в суде. По статистике только 2–3% руководителей самостоятельно осуществляют свои полномочия и доводят дело до логического конца. Эти директора школ и есть успешные предприниматели на своём месте. Пример со столовой, увы, не единичный: это касается и подписания «липовых», «надутых»

актов выполненных работ, отсутствия приборов учёта потребления ресурсов, нежелания провести мониторинг цен при заключении договоров на поставку товаров и многого другого. Во всех этих случаях можно говорить не только, как прежде, о безответственном поведении, но и реальном экономическом риске, который может оказаться роковым для школы.

### **Поиск (привлечение) дополнительных источников**

В последние годы кредиторская задолженность стала нормой большинства учреждений, при этом их руководители, как правило, не допускают и мысли о том, чтобы рассчитаться со своими кредиторами за счёт внебюджетных средств. Опытные и успешные руководители обычно не допускают образования кредиторской задолженности, а если она и допущена, то пытаются поскорее от неё избавиться. Вариантов привлечения дополнительных источников множество: фандрайзинг, гранты, оказание дополнительных платных образовательных услуг, привлечение пожертвований от физических и юридических лиц, собственно предпринимательская деятельность. Следует иметь в виду, что с 2011 года, в соответствии с Федеральным законом от 8 мая 2010 года № 83-ФЗ учредители будут обязаны определить условие о расторжении трудового договора с руководителем бюджетного учреждения — школы при наличии у неё просроченной кредиторской задолженности, превышающей предельно допустимые значения, установленные органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя.

В пояснительной записке к законопроекту (Закон №83-ФЗ) было указано: «Проект федерального закона направлен на повышение эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг, при условии сохранения (либо неснижения темпов роста) расходов бюджетов на их

предоставление, путём создания условий и стимулов для сокращения внутренних издержек учреждений и привлечения ими внебюджетных источников финансового обеспечения...»<sup>1</sup>. Судя по реакции руководителей, они ещё не осознали грядущего риска остаться без работы за, казалось бы, банальный кредит. Конечно, следуя российским привычкам, муниципальные органы власти несколько протянут этот вопрос. Но, уважаемые коллеги! Давайте не будем забывать о постоянно наблюдающей за нами прокуратуре. Ведь когда очередная норма вступает в законную силу, прокуратура начинает очень формализованно проверять её исполнение. Думаю, что риск этот реален. А раз так, то без внебюджетных средств нашим школам не обойтись, и придётся эти средства тратить на хозяйственные нужды, в том числе, простите, на банальные клозеты.

### **Отстаивание интересов школы во взаимодействии с контрагентами в соответствии с действующей нормативно-правовой практикой**

Сложившаяся практика взаимодействия руководителей школ с контрагентами нередко отводит школам роль Золушки: послушные, смиренные, во всём и со всеми согласные. Подобные «согласия» выливаются в огромные расходы, которых можно было бы избежать. Примеры: школам навязываются цены на коммунальные услуги и расчёты потребления ресурсов. Ещё один характерный случай взаимодействия школ с органами Роспотребнадзора. При виде специалистов этого грозного органа руководители школ часто готовы просто заплатить, «чтобы не связываться». Речь может идти о штрафах «за действия или бездействия, наносящие вред и угрозу для жизни и здоровья учащихся»; деньги

<sup>1</sup> Цитируется по книге: Вифлеемский А.Б., Лоцицкий И.Г. Автономные учреждения. Смоленск, 2010. С. 43–44.

могут предложить уплатить за проведение мероприятий производственного контроля или за так называемый сантехминимум. В последнем случае речь идёт о согласованных действиях местных органов Роспотребнадзора с государственными учреждениями типа «Центр гигиены и санэпидемиологии». Эти центры с определённой периодичностью проводят на платной основе учёбу работников образования, после которой Роспотребнадзор ставит голографическую печать в санитарную книжку, что и становится допуском до работы. С точки зрения действующего законодательства работник совершенно не обязан проходить навязанную ему учёбу. Он обязан лишь предъявить свои элементарные знания экзаменуемым лицам из Роспотребнадзора и бесплатно получить печать. Штрафы, которые предлагается уплатить юридическим лицам (от десяти и более тысяч рублей), что для школы существенно, также легко оспариваются в судах, если руководители туда обращаются.

Приведённый пример лишь частично иллюстрирует ситуацию. В действительности примеров, когда на школу пытаются взвалить чьи-то проблемы, связанные с расходами, множество: навязывание расходов по проведению ЕГЭ, предложения по содержанию чужого имущества (котельные, дворовые площадки, спортивные сооружения и др.), предложения по командированию педагогов, детей, родителей на различные конкурсы и фестивали и т.д. Эти примеры тянутся из недалёкого прошлого, когда школа рассматривалась как защищённое государством учреждение, на которое можно было списать расходы. Увы, времена меняются и наша лояльность может быстро перерасти в серьёзные экономические риски.

### Участие в проектах

Приоритетный национальный проект «Образование», несмотря на его критику со стороны специалистов, научил руководителей зарабатывать деньги собственным интеллектом. Так называемые «обмиллионенные» школы поняли, что за правильно поданные документы можно получить приличную сумму денег и потратить её почти на всё, что по-

желается. Кто-то этот миллион получил даже и не за счёт интеллекта своих сотрудников: толковый директор нашёл себе опытного «писателя», сумел поставить перед ним задачу и выиграл свой миллион. Оставим пока в стороне вопросы этики и справедливости судейства. Для нас важен другой аспект: правильно организованная работа с грантодателями может сулить школе коммерческий успех.

В 90-х годах прошлого столетия в Нижнем Тагиле проходила акция «Рукопожатие через океан» (по программе обмена учителей города с одним из штатов Америки). Это были поистине голодные годы: месяцами не выплачивалась заработная плата, повсеместный дефицит продуктов питания, сплошные взаимозачёты, отсутствие денег в бюджете на оплату билетов и командировочных для участников программы. Учителям, желающим принять у себя американского гостя и съездить потом в США, выставлялись условия: говорить по-английски, иметь нормальные бытовые условия, найти спонсора, который мог бы оплатить дорогу за океан и обратно. Организаторы программы наслушались в свой адрес всякого: и «пир во время чумы», и нежелание «помочь людям, которые заслужили поездку», и отсутствие патриотизма. Раздавались даже призывы запретить выезд в Штаты из-за отсутствия денег. Апофеозом была рекомендация компетентных органов воздержаться от контактов с супердержавой, которая «не добрососедски смотрит в нашу сторону». Слава богу, рекомендации были некатегоричными и в итоге всё получилось: и язык освоили (те, кто не владел), и деньги спонсорские нашлись. И даже провели скоростные ремонты в квартирах, чтобы за державу не стыдно было. С юмором вспоминаем, как в то время горисполком проникся идеей и велел всем торговым базам отоварить семьи, принимающие гостей, лучшими продуктами.

Организаторы программы по сей день получают благодарности от участников.

За три взаимных обмена учителя подружались семьями, серьёзно продвинулись в знании английского языка и страноведения, ощутили себя профессионалами, выросли в глазах детей и родителей. Дети участников сегодня поддерживают деловые связи с американскими компаниями, некоторые нашли себе там работу.

Наиболее предприимчивые руководители постоянно участвуют в проектах — от отечественных до международных. Главная ошибка и фактор риска начинающих — их установка на приглашение сверху. Пора, наконец, понять, что «верхи» не будут никогда приглашать, тем более что находятся те, кто всегда и везде успевают.

### **Производство востребованного продукта**

Производить только то, что будет ликвидно, что будет пользоваться спросом — это, пожалуй, правило любого бизнесмена. Можно ли говорить о производстве в образовании? С точки зрения экономики и общего менеджмента — да. Продуктом производства с определённой степенью условности можно назвать самое качественное образование. Мерилом этого качества пусть станут два признака: формальная успешность выпускников школы (ЕГЭ, поступление в вузы, устройство будущей жизни и т.д.) и востребованность школы со стороны родителей.

На практике можно наблюдать за школами, которые всюду хотят «быть хорошими»: соблюдать все правила, во всем участвовать, и даже в том, в пользу чего сомневаются сами участники. С другой стороны, школы-лидеры частенько кажутся неудобными для руководства органов управления образованием. Из своей практики могу привести пример, когда руководитель статусной школы отказался участвовать

в выставке, несмотря на моё приглашение. Каюсь в нахлынувших тогда обидах, но спустя время и сам понял, что участие в выставке для той школы стало бы бессмысленной тратой времени и сил.

Я не за развал дисциплины и ответственности. Я за здравый смысл во взаимоотношениях школ и органов власти. Надо бы понять всем, что подметание улиц вместо уроков или проведение легкоатлетических кроссов как средство политического воспитания масс должны уходить в прошлое. Каждая школа должна себя почувствовать самостоятельной и ответственной за то, чтобы к ним шли дети и родители. Под так называемый востребованный продукт должны мобилизоваться все ресурсы: кадровые, материальные, информационные, финансовые, научные.

### **Культивирование экономико-правовых отношений с партнёрами и деятельность в пределах своих уставных задач**

Представьте себе ситуацию. Вы приходите в коммерческую организацию и требуете для себя услугу, которая не входит в сферу деятельности этой организации: в магазине спортивной одежды вдруг вздумалось кому-то купить духи или свежей рыбы. Клиента аккуратно отправят в другой магазин. Однако руководителям школ почему-то не приходит в голову переадресовать таких «ходоков»: чаще всего это различные общественные организации, занимающиеся своими уставными задачами. Простой пример: ветераны спорта решили возродить свой исчезающий вид спорта — два раза в год проводить соревнования среди школьников. На этом основании в школы засылаются телефонограммы, приглашения, требуются отчёты, справки; затем приглашаются все участники на торжественные мероприятия по случаю открытия, закрытия, показательные

выступления и т.д. При этом сообщается квота представительства, «чтобы в зале не было пустых мест». Вместо ветеранов спорта могут быть муниципальные органы управления по делам молодёжи, региональные или федеральные структуры, которым во что бы то ни стало надо отчитаться о проведённой работе с детьми и их родителями. Там тоже требуются явки, массовки, количество.

Свежий пример. Местная налоговая инспекция, озабоченная низкой собираемостью налогов, предложила во всех школах провести сочинения о пользе налогов и отчитаться о количестве написанных сочинений. Спорить с налоговиками не всегда приятно и полезно. Но всё же, не заблудились ли руководители инспекции в своих полномочиях?

Рецепт социального предпринимателя мог бы быть следующим: принимать участие в выгодных для основной деятельности проектах, которые соответствуют целям и задачам школы; участие должно быть не только добровольным, но и взаимовыгодным; любое участие в проекте должно документироваться, предполагать реальные преференции для школы и минимизировать любые риски в отношении основной деятельности.

Пишущий эти строки прекрасно представляет себе, как сложно всё это реализовать. Как, например, школе отказаться от организации лагерей дневного пребывания, деятельность которых не входит в прямые полномочия школы? Или как можно не выполнить указание руководства города по уборке улиц и дворов в «дни чистоты»? Здесь должно действовать «правило ветряной

мельницы»: уж если ветер подул и так сильно, что тебе с ним не справиться, то заставь хоть жернова крутиться. Так и с уборкой территории, и с лагерями дневного пребывания: найдите заинтересованное лицо и предложите ему договор, на основании которого школа получит свою прибыль.

Вспомните, как булгаковскому профессору Преображенскому заведующая культотделом предлагала купить журналы «в пользу детей Германии»? Его ответ и последующие комментарии были понятны любому читателю. Они, ответы, веселили нас, но в то же время каждый про себя, наверное, отметил, что сам неоднократно был жертвой «заведующей культотделом» либо сам повторял её действия.

Сегодня директор школы должен быть готов к тому, что любые достижения возможны только через настойчивую, выверенную с точки зрения реалий политику, направленную на получение той прибыли, которая необходима сегодня каждой школе. Это подчас рискованный путь: есть риск испортить отношения с начальством, риск быть непонятым сотрудниками, риск несоответствия «общепринятым нормам». Но есть и другой риск, который уже реализуется: риск остаться ни с чем, лишиться былых результатов работы, которые благодаря инерции ещё есть. Любой инновационный путь, приводящий к успехам, содержит риски. В этом, пожалуй, и есть основное свойство предпринимательства, даже социального. **НО**