

**Разуваева Инна Сергеевна,
директор МАОУ сош №30 г.Тамбова, к.п.н.**

«Финансовое управление: от рисков к возможностям»

Аналитики образовательных систем считают, что 80% успеха современной школы зависит от грамотного руководства. Шанс придумать что-то новое в образовании появляется крайне редко. Отнюдь не каждый из руководителей получает возможность строить организацию с самого начала, создавать новую школу с нуля.

Я наследовала готовую организацию, столкнулась с тем, что это наследство, помимо материальных ресурсов и всего прочего, состоит из некоторых норм, установленных предшественником, из непростых корпоративных взаимоотношений, из большого количества связей между людьми, командами и группами коллег.

Основным ориентиром управленческой работы стало стремление перевести школу, которая досталась мне в ситуации стагнации, в режим развития. Я исхожу из понимания своего уровня ответственности. Решить проблему рождения новой образовательной идеи на уровне государства мы не могли, но в наших силах было решить ее на уровне своей школы.

Идею новой школы необходимо было спровоцировать. В словарный запас руководителя незаметно, но, видимо, надолго, попали слова «угадать», «предположить», «предвидеть», «прогнозировать».

Средняя школа №30 - одна из самых крупных школ города Тамбова, в ней учится почти 1200 учеников и работает более 100 педагогических сотрудников. Жители микрорайона, в котором расположены оба корпуса образовательного учреждения, традиционно рассматривают школу как социокультурный и развивающий комплекс. Для того чтобы соответствовать быстрому темпу изменений, руководителю такой крупной образовательной системы необходимо не только реагировать на новые вызовы, но и прогнозировать опережающие действия и инициативы.

В терминологию и практическую жизнь коллектива вошло слово «инновация». Термин «инновация» использоваться нами в двух разных смыслах. Во-первых, и это наиболее часто, как пароль, открывающий доступ к ресурсам. Во-вторых, для нас он означает реальное изменение.

Ключевым словом в определении работы школы стало слово «изменение». Известно, что успех тех или иных новшеств зависит в конечном итоге именно от позиции руководителя, от того, считает ли он их внедрение делом посильным и возможным. Люди не любят изменений — в жизни и работе удобны и, порой, необходимы определенность и стабильность, а в отношениях между людьми — тем более.

Школа пережила многочисленные механизмы изменений: конкурсную поддержку лидеров, внедрение новых моделей управления, реализацию

проектов по принципу «деньги в обмен на обязательства», общественное участие в управлении образованием, новые финансовые механизмы и т. д. Тревожность педагогов вызывает не столько содержание инноваций, сколько их объем, темп внедрения и многогранность. Изменения не успевают «прижиться», не приносят профессионального удовлетворения просто потому, что люди не успевают получить желаемый результат и закрепить его в практике своей работы.

В этой ситуации единственным потенциалом, который, во-первых, лежит в поле управления директора, во-вторых, реально влияет на изменения в школе, стал потенциал кадровый. Именно от учителя, его **желания, убеждений, квалификации и компетентности** зависит развитие возможностей школы. Вопреки мысли о неисчерпаемости кадрового ресурса, сегодня резко снизилась планка общественного доверия к профессии.

Проблема сегодняшнего учителя связана с верой в собственный профессиональную успешность, точнее, в ее неверие. Нелогичный темп изменений не позволяет закрепить результаты лучших практик и создать ситуацию профессиональной гордости. Учитель поставил себя на пару ступенек ниже в социальной иерархии, вслед за ним это тут же признало общество. Продолжается снижение престижа педагогической работы и статуса учителя.

Определив, таким образом, кризис учительских ожиданий, мы нашли единственную возможность развития ресурса своих кадров: создать условия для признания успеха учителя в ситуации перемен. Заставить педагога развиваться нельзя, значит необходимо смоделировать развивающую среду, в которой инициатива и активность станут естественной формой профессионального поведения.

Используем два управленческих механизма. Во-первых, систему поддержки мобильности педагога (в т.ч. и за счет введения стимулирующей части заработной платы и изменения механизмов поощрения).

Во-вторых, повышение квалификации педагогических кадров (одно из самых затратных направлений управления персоналом).

Именно в этот момент проблемой стало определение своей стратегии управления денежными потоками. Одна из основных трудностей заключается в том, что **отношение к деньгам в школе это проблема отношения к базовым человеческим ценностям**. Известно, что при наличии известного управленческого упорства мы можем изменить квалификацию, процедуры, структуру, но **ценностные установки не меняются на протяжении всей жизни**.

Известно три вида управления людьми - силой, идеологией и с помощью денег. В настоящий момент управление деньгами подчинило себе силу и практически полностью вытеснило традиционную идеологию. Благосостояние получило статус добродетели. **Роль денег достигла**

максимума, их значение стало **тотально определяющим**, практически подменив собой другие способы управления.

Дух денег стал определять поведение общества. Завышенная роль денег в управлении школой оборачивается их тоталитаризацией и культом, потерей нравственности и возвышением корысти.

При этом добродетелями, пропагандируемыми в системе образования, всегда были духовные ценности, идеализированные понятия о добродетели и известная высокопарность. В этом пространстве выросли многие поколения учителей, проникнутые больше альтруизмом, чем умением и даже стремлением заработать на жизнь. Та часть учителей, которые все же научились ладить с умением зарабатывать, не пришли в школу с этим навыком. Они получили лицензии на репетиторство и деньги за образовательные услуги «ушли» из школы.

В большинстве же ситуаций **управление деньгами вступило в противоречие с базовыми ценностями работников системы.**

Мне скорее не как директору, а как человеку необходимо было убедить себя в том, что польза денег в системе функционирования денежной системы, в их объективной социальной функции. Деньги - измеритель общественной полезности человека. Человек нуждается в оценке и поощрении. Современным обществом управляет **поощрительная функция денег** практически безальтернативно, общественная ценность находит непосредственное отражение в зарплате (хотя игра все больше идет все же в области «корысти»).

Но укоренившееся мнение о том, что образовательные учреждения «не должны зарабатывать», пока оказываются сильнее новых возможностей - юридических и экономических.

При этом мы снова оказываемся в поле противоречий. Рынок в сфере образования, если возникает, то - не в школах. Либо, приходя в образовательное учреждение, он, зачастую принимает формы поборов, подарков и т.д. Из сказанного следует два вывода.

Первый. Школа проходит мимо реально существующего рынка образовательных услуг. При этом школа находится в исключительно благоприятных условиях (наличие помещений, легкость оформления лицензий и иных разрешительных документов, наличие необходимых специалистов и т.д.).

Второй. Нелегальный финансовый оборот в сфере оказания платных услуг многократно превышает легальный.

В этой ситуации многие утверждают, что развитие дополнительной платой сферы образовательных услуг невозможно в силу отсутствия заказа, что «образование - это не услуга». Реальная ситуация показывает, что деньги, так или иначе, выплачиваются семьями **за понятные и ценные для них образовательные услуги.** Школа обязана найти свою нишу для развития этих услуг.

Вот откуда «рождение» повышенной степени свободы школы в режиме экономической самостоятельности. Передо мной поставлена задача как никогда более конкретная: предметно рассмотреть вопросы предоставления дополнительных платных услуг.

Спектр платных услуг, которые предоставляет сегодня образовательное учреждение, вариативен:

I. Образовательные услуги.

Изучение учебных дисциплин сверх часов и сверх программ по данной дисциплине, предусмотренной учебным планом.

Различные курсы: по подготовке к поступлению в учреждения профессионального образования (в основном ориентация на высшие учебные заведения), курсы подготовки к школе, по изучению иностранных языков (сверх обязательной программы), повышения квалификации, в ближайшей перспективе по переподготовке кадров с освоением новых специальностей (в том числе вождение автомобиля).

II. Развивающие услуги.

Различные кружки: по обучению игре на музыкальных инструментах, танцам, спортивные кружки и т.д.

Создание групп по адаптации детей к условиям школьной жизни. Здесь по просьбам родителей открыт клуб «Синяя птица» для ребят с ограниченными возможностями здоровья и нуждаются в специальном (коррекционном) образовании. В клубе занимаются, в том числе, и школьники со сложными диагнозами: ДЦП, бронхиальная астма, топический дерматит. Для них разработана и адаптирована к условиям развития детей коррекционно-развивающая программа «Все лучшее - впереди». Для нас главное - формирование у детей с ОВЗ компетенций, необходимых для успешного самоопределения и обучения. Работа в клубе ведется по различным направлениям: индивидуальное консультирование родителей и детей, тренинги и лекции для родителей. Для того, чтобы клуб был обеспечен всем необходимым были оборудованы сенсорная комната, комната психолога, в которой установлены разноцветная гроза, настенный водопад, набивные пуфики, груши, тактильная и массажная дорожки.

За последний год клуб получил многочисленные дипломы победителя и призера многих образовательных событий. Но главное - счастливые ребята, общающиеся со своими сверстниками.

III. Оздоровительные мероприятия.

Организация совместного для родителей, детей и местного населения микрорайона спортивного клуба выходного дня. Сегодня по выходным дням людей в школе больше, чем в будни. Кроме того, наш туристический клуб, активно работающий как в форме спортивных мероприятий, так и многочисленный лауреат научно-практических конференций всех уровней в рамках проектной деятельности зарабатывает гранты различных уровней.

IV. Организационные услуги.

Организация досуга обучающихся (дискотеки, театр, концертная

деятельность, организация экскурсий).

К началу текущего учебного года услугами дополнительного образования, оказываемых на безвозмездной основе пользовались 86 % учеников школы. Большой объем работы позволил выделить проблему, которая связана с низким процентом услуг, развивающих учебные навыки и предметные знания учеников.

С другой стороны мы столкнулись с **новой задачей – широким социальным заказом** родителей и школьников на платные образовательные услуги. Это вовсе не диктуется высоким благосостоянием наших родителей (речь идет о микрорайоне, в котором живут военнослужащие и отставники). Это скорее объясняется качеством самих услуг, предоставляемых школой.

Во-первых, право вести подобные занятия получили **учителя высшей категории**.

Во - вторых, давайте заглянем в **содержание** предоставляемых услуг на платной основе. В нашей школе достаточно высокий процент занятий ведется со старшеклассниками. Но это, не в коем случае, не «натаскивание» к пресловутому ЕГЭ. Подготовка к государственному экзамену входит в объем стандарта и предоставляется, как и всегда это было, бесплатно в рамках образовательной программы. Речь о занятиях **по развитию старших школьников, содержание которых выходит за рамки школьных учебников**.

Так, курс «Деловой русский язык» включает в себя темы: «Документация в деловой письменной речи», «Речевой этикет», «Инструкция», «Счет», «Заявление», «Деловое письмо», «Характеристика» и т.д. Понятно, что результатом прохождения такого курса являются **дополнительные преимущества** нашего школьника в реальной взрослой жизни: умение составить резюме, выгодно представить себя будущему работодателю. Успех нашего выпускника – это не только универсальные учебные знания, но **конкурентные преимущества**, практические умения. Их развитие не входит в компетенцию школьных предметов и учебников, это задача решается в рамках платных образовательных услуг.

Далее - занятия с одаренными детьми. Подготовка талантливых детей к участию в предметных олимпиадах, сетевых проектах, научно-практических конференциях. Эти задачи решаются за рамками уроков.

Наибольший охват платными образовательными услугами сохраняется на первой ступени обучения – у **младших школьников**. Не мне вам говорить, сколько проблем сегодня у наших малышей. Они связаны не только с учебными возможностями, но имеют психологическую и физиологическую составляющую: снижение уровня здоровья, синдром недостаточности внимания, гиперактивность и т.д. Для решения этих проблем мы предложили **трехступенчатую программу коррекции развития** детей «Обучение с увлечением».

Программа включает в себя модули по развитию здорового образа жизни, личной безопасности, развития ценностных ориентиров и нравственности, развитию творчества и интеллекта.

Мы включили в рамки этой программы и **предоставление бесплатных услуг**. Занятия в комнате психологической разгрузки, спортивном и тренажерном залах, изучению английского языка для учеников работают бесплатно.

Наконец, последнее. С нашей точки зрения, преимущества занятий на платной основе состоят даже не столько в содержании, сколько **в форме предоставления услуг**. Одно дело заниматься в формате классно-урочной системы с наполняемостью класса 25-30 человек. Не все дети психологически готовы «быть молодцами» в такой ситуации. Совсем другое дело – занятия в малой учебной группе. Какой маме не захочется индивидуального внимания к школьнику, решения персональных проблем ее ребенка? Уход от коллективного обучения к личностному вниманию – основное преимущество дополнительного образования в школе.

Почему наши родители готовы платить школе пусть и не большие, но все же деньги из семейного бюджета? Да потому что за счет платных образовательных услуг развивается так называемая **социальная компетенция** ученика, которая и станет залогом **успешности ребенка во взрослой жизни**.

На сегодняшний день школа вышла на одно из первых мест среди общеобразовательных школ города по объему средств, полученных в рамках платных образовательных услуг.

Надо признаться, что работа по привлечению внебюджетных средств имеет **не только экономические результаты**. Она позволила мне найти существенную разумность в самых разных направлениях:

образовательный фактор – мои ученики получили невиданную до сих пор в школе возможность выбирать, получили дополнительное углубление знаний, необычно реально зазвучали слова «индивидуализация», «выполнение социального заказа», «поощрение инициативы»;

«оградительный» фактор – дополнительные занятия позволяют решить в большой школе многие социальные проблемы: разумно занять учеников, уберечь их от отрицательного влияния улицы;

оздоровительный фактор – введение дополнительных платных спортивных секций, способствующих де-факто сохранению и улучшению здоровья учащихся, их родителей и (за что получаем особенно теплые слова в адрес школы) их бабушек и дедушек;

кадровый аспект – дополнительные средства направляются на повышение квалификации работающих педагогов (позволила себе даже переподготовку на новые профессии!), а также дают возможность привлечь новые высококвалифицированные кадры (5 преподавателей высшей школы ведут уроки по профильным дисциплинам);

внешний фактор – улучшение имиджа школы в глазах местного сообщества - эффект давно позабытый в образовательных учреждениях;

экономический эффект – рост доходов персонала школы (средний уровень дохода учителя возрос более, чем на 30%).

Побудительный характер привлечения внебюджетных средств в школу, кстати говоря, несколько оптимизировал структуру самой организации. Появилась **маркетинговая служба учреждения**, которая позволила вести поиск союзников в социальном окружении, строить перспективное планирование, организовать работу по рейтингованию и учету востребованности услуг и т.д.

Организация платных образовательных услуг – это задача руководителя, которая, с моей точки зрения, требует большого **мотивационного начала**. С одной стороны проблема «перезагрузки мозгов», сопряженная с изменением профессиональных ценностей. С другой стороны задача «продьюссирования» своих учителей почти не решаемая с точки зрения насильственного навязывания успеха. Однако решать обе проблемы необходимо.

Этот шаг дается мне заметно сложнее организационных мероприятий. Я сталкиваюсь с эффектами группового поведения, которое имеет значительную инерцию.

В «доставшееся» мне время управления школой шаги финансовой составляющей масштабны: расширение финансовой самостоятельности образовательных учреждений, введение нормативов финансовых затрат на оказание государственных и муниципальных образовательных услуг, расширение понятия внебюджетных средств и определения степени самостоятельности школы в их использовании.

С начала нынешнего года я вынужденно перевела учреждение в форму автономного, чтобы иметь шанс максимально возможной степени самостоятельности, в том числе и в вопросах экономической деятельности. Здесь меня ожидал бонус, незанесенный в ожидаемые результаты перехода на автономию: **доверие сотрудников**. В результате активных хозяйственных действий и усилий по «добыванию» финансовых средств, достойных Калиостро, в течение года школа из ветхого здания превратилась в современное оснащенное образовательное учреждение, отвечающее самому строгому социальному заказу. Коллеги, ученики и родители неожиданно для меня оценили управленческие усилия гораздо позитивнее, чем изменения структуры и даже стратегии организации. Коллектив от пассивного вредительства, затем сочувствия и отстраненной поддержки перешел к **активной заинтересованности в изменениях и личному доверию к руководителю**. Умение управлять финансовыми потоками и хозяйственная предприимчивость оказались продуктивной политикой и привели к быстрому повышению авторитета.

Повышение материального уровня учителей - значительный рычаг моей управленческой политики. За счет стимулирующей части заработной платы и «конкурсных» выплат в школе существенно выросли показатели конкурсной активности (в 2,3 раза), аттестованных на категории педагогических сотрудников (до 86%). Однако как в любом вопросе управления с помощью денег и здесь меня ждали подводные камни.

Оказалось, что **денежные вознаграждения— мотиватор временный**. Поощрение с одной стороны усиливает желание продолжить такой способ поведения, формирует или даже усиливает позитивное отношение к школе. Но этой цели оно достигнет только в том случае, если несет самый конкретный характер, и следует непосредственно за поступком.

При этом люди очень быстро перестают принимать стимулирующий характер выплат, считая их совершенно заслуженными, естественными и обязательными. Каждый новый шаг профессиональной активности и инициативы вызывает «требование, **ожидание» вознаграждения**, а значит, не имеет инициативного характера.

Один из возможных путей решения этой задачи в школе – развитие **ресурса малой проектной группы**.

Если вчера потенциал организации был суммой ресурсов отдельных педагогов, то сегодня привычная (в силу специфики работы учителя) формула суммы единиц не работает. Исчерпан ресурс личности или почти исчерпан, если учесть состояние хронической неуспешности учителя. Необходимо научиться использовать возможности командного взаимодействия, руководителю - научиться формулировать конкретные задачи перед командой.

Управление малыми группами дело новое и сложное. Происходит перераспределение полномочий, ответственности, функций подчинения, и у тех, кого коснулась данная инновация, возникает дискомфорт. Конечно, не проблема написать приказ, в котором указываются изменения структуры. Проблема в том, чтобы эта новая структура заработала. Изменение структуры — это изменение разделения труда и власти в организации. Изменения структуры всегда вызывают в организации некоторый кризис и ухудшение климата. Охлаждение климата — это плата за эффективность.

Но и результат работы очевиден.

В направлении «продажи» проектов мы заметно преуспели: в прошлом учебном году в школе начали реализацию 6 новых проектов, которые направлены на использование нового поколения образовательных ресурсов и перспективу развития школы в ситуации свободной конкуренции. В инвестиционных конкурсных проектах мы заработали более 170 тыс. руб. Сумма не столь значительная по весу для большой школы, но очень значительная по статусу. Мы **заработали ее совместной профессиональной инициативой**.

Приобретают осмысленный вид действия по введению **эффективных контрактов**: обеспечение конкурентоспособного уровня зарплаты педагогического работника, зависимость величины зарплаты от количества и качества труда работника, зависимость показателей качества труда работника и показателей качества реализации услуги. В этом направлении огромные затраты руководителя направлены на формирование нормативного пространства.

Эффективное управление с помощью денег возможно при установлении чётких, прозрачных правил формирования доходной части бюджета организации и предоставлении возможности привлекать и самостоятельно распоряжаться средствами, поступающими из внебюджетных источников. **Открытость образовательной системы** школы – единственная возможность избежать многочисленных рисков финансовых нововведений. Нашей школе повезло в этой работе как никакой другой. Совет территории микрорайона «Пехотка», в котором работает два корпуса нашей школы, реальный участник образовательной политики школы. Предоставление полной информации и отчета о финансово-хозяйственной деятельности школы через публичный доклад школы, сайт, через проведение публичных переговорных площадок на базе школы – укоренившееся будничная практика.

Как бы не менялись с течением времени механизмы управления персоналом, основные понятия остаются неизменными, это принципы морали, доброты и любви:

ответственность без любви делает человека жестоким

правда без любви делает человека лицемерным

воспитание без любви делает человека двуличным

компетентность без любви делает человека равнодушным

власть без любви делает человека агрессивным

богатство без любви делает человека жадным

вера без любви делает человека фанатиком.

Игумен Евмений.