

Деркачев Павел Владимирович,
заместитель руководителя Центра
управления образованием ФИРО, к.э.н.

Финансово-экономическая модель образовательного комплекса «Школы Сколково» и способы ее реализации.

Основой образовательного процесса «Школы Сколково» станет выстраивание индивидуальной учебной программы для каждого ребенка. С точки зрения организации образовательного процесса, это означает отказ от постоянного состава классов. Это означает невозможность применения такого традиционного метода планирования финансовых расходов как расчет величины заработной платы преподавателей, исходя из времени, затраченного на преподавание для одного класса-комплекта.

Индивидуальная программа для каждого ученика должна включать:

- **Учебные цели.** Ученик вместе со своими родителями и при консультационной поддержке преподавателей в начале учебного года определяет компетенции, которыми он хочет овладеть в течение года и уровень освоения этих компетенций.

На основании поставленных учебных целей администрация школы формулирует следующие составляющие индивидуальной программы:

- **Индикаторы достижения учебных целей.** Важно, чтобы были описаны как можно более объективные и универсальные инструменты измерения достижения учебных целей.
- **Кадровые ресурсы, необходимые для достижения учебных целей.** Определяется квалификационный уровень преподавателя, который необходим для того, чтобы обучить ребенка той компетенции, которая определена как учебная цель ребенка. Определяется объем трудозатрат преподавателя.
- **Информационные, технические, транспортные и другие виды ресурсов, необходимых для достижения учебных целей.** Ресурсы могут включать ИТ-ресурсы, печатные учебники и книги, любые виды оборудования, транспорт.

Администрация школы интегрирует индивидуальные образовательные программы. Дети со сходными учебными целями могут быть объединяются в группы. При этом в группу могут попасть дети разного возраста. Один ребенок в течение дня в школе может сменить несколько групп, в зависимости от его учебных целей. В зависимости от специфики деятельности, в группы могут иметь разную наполняемость. С группой может заниматься как один преподаватель, так и несколько преподавателей одновременно или,

если дети выполняют самостоятельную работу, преподаватель может не участвовать в учебной работе группы или каждого учащегося в отдельности. Главной задачей администрации школы на данном этапе является оптимизация ресурсов.

В итоге, администрация школы составляет сводное расписание занятий на учебный год, которое определяет, какое количество преподавателей необходимо для реализации учебного процесса, (в разбивке по квалификационным уровням и предметной специализации) в течение года.

Принадлежность преподавателей к квалификационным уровням определяется в соответствии с профессиональным стандартом «Школы Сколково», который должен быть разработан с участием управляющей компании, компаний-резидентов инновационного центра «Сколково», родителей, а также внешних (российских и международных) экспертов. Квалификации разрабатывается в соответствии с Профессиональным стандартом «Школы Сколково». Должен быть создан центр сертификации квалификаций. Возможно присвоение квалификаций педагогам сети региональных школ «Сколково» в соответствии с едиными требованиями.

Необходимо учитывать, что для обеспечения интеграции образовательного процесса «Школы Сколково» в международное пространство, большая доля педагогов будет наниматься на международном рынке труда. В то же время, если оклады педагогов, нанимаемых на российском рынке труда, установить на том же уровне, что и зарубежных педагогов, то это будет вести к неэффективным расходам. В связи с этим, необходимо, разработать две шкалы окладов для работников из России и из-за рубежа.

Базовая часть оплаты труда преподавателей «Школы Сколково» будет формироваться на основе квалификационного уровня преподавателя.

Премии по итогам четверти (или семестра) будут выплачиваться тем преподавателям, ученики которых достигли поставленных на этот период учебных целей.

Дополнительно должна быть предусмотрена система грантов, включающая следующие типы грантов:

- Индивидуальные гранты за разработку новаторских технологий обучения, учебных материалов, существенный вклад в повышение эффективности образовательного процесса.
- Гранты для групп преподавателей на осуществление образовательных, научных, культурных, социальных, творческих, спортивных проектов для учеников «Школы Сколково».
- Индивидуальные гранты для преподавателей на профессиональное развитие (стажировка, повышение квалификации, самообразование и т.д.).

Преимущества формы гранта за эти виды работы (в отличие от, например, премии) заключается в том, что число грантов будет ограничено, и для того, чтобы получить грант необходимо будет показать, в чем уникальность предложений и разработок каждого педагога. Гранты распределяются по итогам внутришкольных конкурсов (отдельный конкурс для каждого вида гранта). Условием перечисления суммы гранта педагогу является выполнение всех взятых на себя педагогом обязательств по его выполнению.

Долю базовой части заработной платы необходимо установить на уровне 60-65% от фонда оплаты труда педагогов «Школы Сколково»; премий за достижение учебных целей учениками – 20-25%; грантов (всех описанных выше видов) – 15-20%. Такая структура позволит стимулировать педагогов к профессиональному росту и совершенствованию используемых технологий.

Кадровый состав администрации школы и вспомогательного персонала «Школы Сколково» должен формироваться на тех же принципах, как в управляющей компании инновационного центра «Сколково». Аналогичными должны быть и принципы определения размеров и форм заработной платы.

Расходы на материально-техническое обеспечение «Школы Сколково» должны формироваться также путем обобщения индивидуальных образовательных программ учеников (в части раздела «Информационные, технические, транспортные и другие виды ресурсов, необходимых для достижения учебных целей») с учетом списков уже имеющегося оборудования и возможностей для оптимизации совместного использования нового оборудования сразу несколькими учениками.

Расходы на коммунальные услуги, услуги связи, текущий ремонт и прочие общехозяйственные нужды формируются по факту их потребления и соответствующих тарифов (цен) на эти виды услуг (товаров).

В итоге, администрация «Школы Сколково», формирует годовой бюджет и представляет его на утверждение управляющей компании инновационного центра «Сколково».

Дополнительными источниками дохода «Школы Сколково» могут стать:

- реализация платных образовательных услуг, которые выходят за рамки индивидуальной программы обучения, для детей;
- реализация платных образовательных услуг, для лиц проживающих на территории ИЦ «Сколково» или являющихся сотрудниками компаний-резидентов;

- участие в международных и российских программах исследований и внедрения инновационных образовательных технологий;
- организация платных стажировок в «Школе Сколково» для педагогов;
- реализация разработанных методических материалов (особенно, электронных учебных курсов).

Управляющая компания инновационного центра «Сколково» также выпускает финансовые сертификаты (в виде индивидуальных пластиковых карт) для финансирования дополнительных образовательных услуг для каждого ученика «Школы Сколково». Для создания конкуренции по предоставлению образовательных услуг («голосование ногами») и обеспечения широкого выбора образовательных программ к предоставлению дополнительных образовательных услуг (помимо собственно школы) привлекаются сотрудники объектов социальной инфраструктуры, которые будут созданы в ИЦ «Сколково»: университета, спортивных сооружений, фитнес-залов, культурных объектов и т.д. Для участия, заинтересованные лица могут подать заявку в управляющую компанию ИЦ «Сколково», в которой должны быть описаны образование, опыт работы, достижения подтверждающие квалификацию данного лица по работе с детьми, а также программу дополнительного образования, которое предлагает для реализации это лицо. В случае одобрения заявки управляющей компанией, данному лицу, устанавливается терминал для считывания финансовых сертификатов (пластиковых карт). Факт оказания образовательных услуг фиксируется терминалом при передаче учениками своих пластиковых карт. Информация с терминалов поступает в управляющую компанию. Все средства, полученные специалистом от реализации дополнительных образовательных услуг, выплачиваются им в виде премии. Рекомендуется установить фонд финансирования дополнительных образовательных услуг в объеме 5-10% от фонда оплаты труда преподавателей «Школы Сколково». Стоимость одного часа посещения дополнительного занятия рекомендуется установить на уровне, средней оплаты одного часа преподавателей «Школы Сколково», которое необходимо разделить на средний размер группы дополнительного образования (6-8 чел.), т.к. данные в данном случае средства будут доводиться до учеников. Важно, что дополнительного финансирования необходимой инфраструктуры (здания, инвентарь и т.д.) для подобных занятий не требуется, т.к. эти объекты уже содержатся управляющей компанией (или ее дочерними обществами).

Немаловажной составляющей экономической модели «Школы Сколково» должно стать выстраивание взаимоотношений с социальными партнерами.

Во-первых, из средств управляющей компании и средств компаний-резидентов инновационного центра «Сколково» на добровольной основе формируется фонд целевого капитала, который должен стать источником финансирования развития «Школы Сколково». В совет по использованию целевого капитала «Школы Сколково» включаются представители управляющей компании и компаний-резидентов, а также ведущие независимые российские и международные эксперты в сфере образования. Администрация «Школы Сколково» ежегодно представляет программу развития, которая финансируется из средств целевого капитала.

Во-вторых, сотрудники компаний-резидентов участвуют в образовательном процессе через преподавание непосредственно в школе или на своем рабочем месте. В силу специфики деятельности компаний-резидентов, их сотрудники могут наилучшим образом организовать проектные исследования в области своей деятельности. Компания освобождает сотрудника от работы (на несколько часов в неделю). Сотрудник получает заработную плату за это время из бюджета школы на уровне штатных преподавателей.

В-третьих, компании-резиденты ИЦ «Сколково» могут учреждать гранты для преподавателей «Школы Сколково» на осуществление образовательных, научных, культурных, социальных, творческих, спортивных проектов, гранты для учащихся «Школы Сколково» по итогам учебных соревнований или творческих конкурсов. В этом случае, данные мероприятия финансируются не за счет бюджета «Школы Сколково», а за счет средств компаний-резидентов.