

## ФОРМИРОВАНИЕ ИНИЦИАТИВНОСТИ КАК ОСОБОГО ВИДА УНИВЕРСАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ В МОДЕЛИ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

*Устина Нина Александровна,  
к. и. н., доцент, заведующий кафедрой  
менеджмента и цифрового маркетинга,*

*Карлина Анна Александровна,  
к. и. н., доцент, заведующий кафедрой  
государственного и муниципального управления  
и правового обеспечения государственной службы  
АНО ВО Университет «МИР»,  
эксперты ШКИБ*

Школьное инициативное бюджетирование представляет собой, на наш взгляд, одну из самых эффективных технологий по формированию у детей и подростков универсальных компетенций, связанных с готовностью и способностью выдвигать и реализовывать инициативы. Значение инициативной активности в обществе обусловлено актуальными трендами в реализации государственных стратегий. Современные стратегии социально-экономического развития регионов, муниципальных образований направлены на запуск механизмов саморазвития территорий, актуализацию собственных источников для решения вопросов регионального и местного значения [1]. Важнейшим источником такого саморазвития является человеческий капитал [3]. Он измеряется не только уровнем образования, квалификацией, физическим здоровьем и т. п. Человеческий капитал – это прежде всего готовность жителей региона вкладывать свои ресурсы в собственное пространство благополучия на той территории, где они проживают (вести бизнес, работать, учиться и учить своих детей, приобретать недвижимость, отдыхать). Неслучайно именно развитие человеческого капитала является основным направлением реализации стратегии социально-экономического всей развития Самарской области и муниципальных образований региона. Инициативная активность граждан рассматривается во многих стратегических документах как важная составляющая формирования человеческого капитала [4].

В данном контексте под инициативой понимается идея, направленная на создание общественного блага, в реализацию которой инициатор готов вкладывать свои ресурсы, создавать условия для привлечения ресурсов заинтересованных сторон.

Отличие инициативы от других форм, в которых человек может заявить о своих потребностях в доступе к определенным общественным благам, показано на рис. 1.

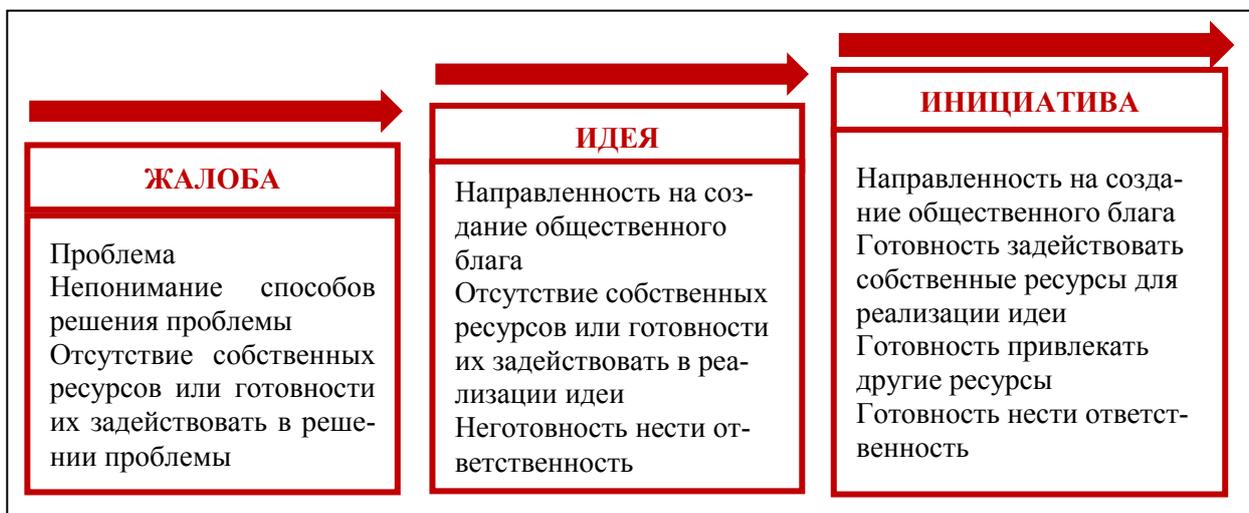


Рис. 1. Формы проявления активности граждан в получении доступа к благу

Школьное инициативное бюджетирование – проект, направленный прежде всего на формирование финансовой грамотности подростков, умений ориентироваться в бюджетах, и ресурсах, необходимых для реализации своих целей, идей, планов и как следствие, понимания механизмов их реализации. Такие компетенции можно назвать условно «скрытыми», и они являются фундаментом для формирования человеческого капитала. В рамках освоения «скрытых» компетенций у подростков формируется:

- умение осознать потребности в рамках собственного пространства благополучия и превратить их в идеи, которые можно будет реализовать;
- умение увидеть собственные ресурсы для реализации лично значимых идей;
- готовность использовать эти ресурсы для того, чтобы получить доступ к известным ресурсам (конкурсы, гранты);
- готовность нести ответственность за реализацию своей идеи.

Осваивая эти компетенции, подростки начинают осознавать, что ресурсы можно получить для реализации любой идеи, но для этого необходимо два важных условия.

1. Идея должна быть действительно лично значимой для подростка, а не рекомендованной учителем или просто «правильной», с точки зрения окружения. Только в этом случае у автора идеи появятся собственные ресурсы на ее реализацию, готовность потратить время на разработку этой идеи и превращение ее в инициативный проект.

2. Автор идеи должен приложить собственные ресурсы (интеллектуальные, организационные, свои способности, имеющиеся навыки) – рассказать о своей идее, подготовить презентацию, сделать публичное выступление, рассчитать бюджет для реализации проекта, быть готовым потратить время для его защиты, исправления и т. д. Только тогда у него появится возможность ее реализовать. Идеи, за которыми стоит только желание и нет готовности вложить собственные ресурсы, не просто пустые, они наносят вред подростку, не дают ему возможность выстроить траекторию формирования собственного пространства благополучия.

Подчеркивая значимость модели школьного инициативного бюджетирования для формирования «скрытых» компетенций, необходимо отметить, что технология реализации этой модели позволяет выйти и на другой уровень компетенций, значимых для развития человеческого капитала. Механизмы выдвижения инициатив, выбора из всех предложенных инициатив той, которая будет реализована за счет выделяемых организатором проекта средств, настроены на формирование новых компетенций, которые можно назвать «расширенными». Помимо тех элементов, которые составляют основу «скрытых» компетенций, «расширенные» компетенции включают:

- умение подростков сформировать потребности в рамках собственного пространства благополучия и превратить их в идеи, которые будут иметь характер общественного блага;
- готовность автора идеи выстраивать взаимодействие в своем локальном сообществе для поиска тех, кто сможет поддержать его идею, войти в команду проекта;
- готовность и способность выстраивать взаимодействие в команде со своими сверстниками для достижения более значимых и масштабных результатов;
- умение видеть ресурсы для достижения цели внутри своей команды и получать доступ к ним путем внутрикомандной коммуникации;
- понимание объема и источников внешних ресурсов, в том числе финансовых, необходимых для реализации инициативы;
- готовность нести ответственность за результаты своей инициативы, обеспечивать устойчивость проекта после его реализации.

Такие компетенции уже смело можно назвать инициативными, поскольку именно на этом этапе формирования человеческого капитала появляется собственно инициатива. Участники проекта по школьному инициативному бюджетированию, проявив компетенции инициаторов, стали не просто авторами идей. Они стали организаторами проектных команд, разработчиками проектов по реализации своей инициативы. Именно эта категория выросла в процессе реализации проекта фактически до руководителей команд, освоив компетенции, связанные с самостоя-

тельным, инициативным поиском внутрикомандных и внешних ресурсов для реализации своих идей путем грамотной их презентации, коммуникативным навыкам, уверенности в своих силах.

Исследования, посвященные природе инициативной активности, проведенные авторами, показывают, что инициатива возникает и получает возможность реализации при наличии определенных условий [5].

1. У инициатора должен быть уровень доверия к локальному сообществу (школьному коллективу), представители которого получают доступ к благу, создаваемому в рамках реализации инициативы. Автор инициативы сможет заявить о своей идее, начать действовать по ее реализации, если будет уверен, что в сообществе есть представители, которые смогут его поддержать, присоединиться к команде, предоставить свои ресурсы.

2. Инициатор должен принять ситуацию, в которой он будет вкладывать собственные ресурсы в общественное благо, доступ к которому получают не только те представители школьного коллектива, которые поддержали инициативу и участвовали в ней своими ресурсами, но и т. н. «безбилетники». Получение доступа к благу всех без исключения представителей локального сообщества обусловлено природой общественного блага, которое нельзя ограничить [2].

Вышеперечисленные условия, необходимые для формирования инициативных компетенций, в модели школьного инициативного бюджетирования реализуются посредством формирования коммуникационного пространства внутри локального школьного сообщества. Концепция школьного инициативного бюджетирования предполагает, что создание такого коммуникационного пространства должно стать основным предметом организационной деятельности при реализации ШКИБ. Все этапы, начиная с информирования и заканчивая голосованием и выбором той инициативы, которая будет реализована, – это последовательность различных коммуникаций, которые в совокупности должны обеспечить устойчивость проекта, снизить риски, сохраняя при этом открытость взаимодействий. К основным рискам реализации проекта школьного инициативного бюджетирования можно отнести следующие.

1. Отсутствие идей со стороны учащихся. Организаторы ШКИБ в образовательных учреждениях (руководство школы, штаб ШКИБ, педагоги-кураторы) высказывают опасения, что идей будет мало, что учащиеся не проявят интерес к проекту.

2. Отсутствие инициативности у учащихся. Идеи могут выдвигаться, авторы идей не хотят быть инициаторами, участвовать в продвижении идеи, входить в инициативную группу, проявляют пассивность. При этом велика вероятность, что до этапа голосования дойдет очень мало инициатив.

В традиционной модели проведения конкурсов инициатив для снижения этих рисков организаторы автоматически запускают административный ресурс, благодаря которому появляются идеи, проекты по их реализации в том количестве и такого качества, которые необходимы для проведения процедуры голосования и выбора лучшей инициативы. Однако такая модель деятельности не имеет ничего общего с моделью инициативного бюджетирования. Она не создает никаких условий для формирования инициативной компетентности у учащихся и в корне разрушает всю систему инициативных взаимодействий.

Природа вышеназванных рисков – неопределенность взаимодействий для потенциальных участников. Причины возникновения неопределенности связаны с отсутствием у потенциальных авторов инициатив информации о наличии заинтересованных сторон, готовых присоединиться к инициативе, поддержать ее своими ресурсами. Инициатор просто боится остаться один. Если у автора идеи уже сформированы компетенции инициатора, он начинает действовать, проявляет активность, независимо от того, видит он поддержку со стороны локального сообщества или нет. Он придерживается принципа «начни действовать, прояви себя, а сторонники найдутся сами, когда увидят твою активность». Но у учащихся школы в большинстве случаев таких компетенций еще нет. Именно их формирование заложено в модель школьного инициативного бюджетирования.

Инициативы со стороны учащихся не могут появиться просто так, по команде сверху без тщательного построения различных коммуникаций, которые при правильной организации являются фундаментом инициативных взаимодействий.

Основная задача построения коммуникаций в модели школьного инициативного бюджетирования – создать условия, чтобы будущие, но пока не определенные инициаторы, участники реализации инициативы стали видимыми друг другу и смогли вступить во взаимодействие по созданию новой значимой для каждого из них ценности в рамках выдвигаемой идеи. В целом можно сказать, что реализовать модель инициативного бюджетирования в школе можно, только если организовать особое коммуникационное пространство, открывающее каждому ученику школы возможность высказать свою идею, получить поддержку со стороны тех ребят, которые заинтересованы в ее реализации, создать команду, разработать проект и вывести его на голосование.

Вопрос о том, какими должны быть коммуникации, чтобы поддержать инициативную активность учащихся, решается в плоскости:

– сохранения уникальности вдвигаемых идей, которые должны отражать личные представления инициатора о ценности, создаваемой в процессе реализации инициатив;

– формирования у всех участников проекта по инициативному бюджетированию доверия – представлений о том, что его инициатива найден поддержку у кого-либо из представителей локального школьного сообщества, доверия, основанного не на знаниях, а на опыте взаимодействия;

– непрерывности коммуникационного взаимодействия, создания среды, в которой каждая ситуация, связанная с реализацией проекта строится как коммуникация, обмен смыслами, ценностями, которые каждый участник индивидуально реализует в инициативном пространстве;

– открытости коммуникаций, которая обеспечит доступ в пространство взаимодействия по разработке инициативных проектов всех представителей школьного сообщества и на любом этапе работы с инициативами.

В пространстве взаимодействия внутри школьного сообщества, которое на практике чаще всего выстраивает администрация учебного заведения, такие коммуникации заменяются информационными каналами прямой и обратной связи с учащимися и педагогами. Организация этих информационных каналов настроена на передачу и получение обобщенной информации в виде готовых идей от администрации и педагогов предложенных для общественного обсуждения и выбора. Такие информационные каналы являются по своим эффектам пассивными. Они не создают условий для трансформации простого одобрения учащимися предложенных идей (иллюзия свободного выбора) в конкретную деятельность по инициированию этих идей и подготовку инициативных проектов.

В самарской практике реализации модели школьного инициативного бюджетирования удалось отойти от классических канонов организации работы с инициативами, создать коммуникации, которые стали базой для всплеска инициативной активности учащихся.

Все коммуникации в процессе выявления инициативных предложений, формирования команд, подготовки проектов реализации инициатив по форме имели активный характер. По предложенной методологами ШкИБ технологии построения взаимодействий внутри школьного сообщества результатом любой коммуникационной ситуации должен быть активный отклик участников этой коммуникации. Принципы построения этих коммуникаций и виды откликов в сравнении с традиционной моделью коммуникаций отражены в таблице 1.

Таблица 1

### Построение коммуникаций в школьном сообществе по реализации проекта ШкИБ

Этап реализации проекта	Содержание коммуникаций	Характер откликов	
		В традиционной практике построения коммуникаций	В практике ШкИБ
Информирование	Проведение информационной компании о возможности предла-	У учащихся, получивших информацию, появились знания о проекте ШкИБ	Отдельные учащиеся уже начали выдвижение идей, проявили готовность рассказывать о них, привлекать

Этап реализации проекта	Содержание коммуникаций	Характер откликов	
		В традиционной практике построения коммуникаций	В практике ШкИБ
	гать идеи для реализации		сторонников
Выдвижение проектных идей	Проведение мероприятий по выдвижению проектных идей	Появление общественно одобряемых идей у отдельных участников мероприятия. Отсутствие готовности других участников войти в команду. Формальное создание команд. Отсутствие инициативности	Появление уникальных идей Проявление инициативности. Выявление учащихся, готовых войти в проектную команду
Агитация	Проведение ярмарки инициатив	Учащиеся и педагоги отметили, какая инициатива им больше нравится	Учащиеся и педагоги предложили новые идеи для улучшения и расширения инициатив. В командах появились новые участники, готовые поддерживать инициативу вложить свои ресурсы в ее доработку и продвижение. Некоторые инициативы объединились, произошла консолидация инициатив. Появились новые инициативы
Подготовка проектных заявок	Коммуникации в команде Коммуникации с экспертами	Разработаны проектные заявки по тем инициативам, которые проще реализовать, которые не требуют серьезной проработки. Остальные идеи рассыпаются из-за неготовности автора и команды тратить дополнительные усилия	Разработаны заявки по всем инициативам. Поступили предложения от членов команд, экспертов, по улучшению инициативы, насыщению новыми идеями, для повышения ее реализуемости. Качественное изменение проектных заявок
Голосование	Общее собрание по выборам инициативы, которая будет реализована. Презентация инициативных проектов	У команды победителей появилось чувство удовлетворенности. У всех остальных инициаторов – чувство разочарования, ощущение проигрыша. Произошло снижение инициативной активности	У всех участников проекта возникло чувство удовлетворенности, поскольку будет создано благо, важное для всей школы. У некоторых авторов идей, членов команд, других представителей школьного сообщества возникла готовность присоединиться к

<i>Этап реализации проекта</i>	<i>Содержание коммуникаций</i>	<i>Характер откликов</i>	
		<i>В традиционной практике построения коммуникаций</i>	<i>В практике ШкИБ</i>
			команде проекта, который победил. Победившая инициатива получила новые ресурсы для ее реализации и сохранения результатов. Появились новые инициативы (на будущее)

Таким образом, поэтапная реализация модели школьного инициативного бюджетирования в образовательном учреждении с учетом всех обязательных технологических моментов построения коммуникаций, предложенных методологами ШкИБ, позволит сформировать у учащихся компетенции инициаторов. При этом снижаются риски, связанные с низкой активностью участников проекта, а самое главное, формируется среда, которая сохраняется инициативность учащихся, желание реализовывать значимые для школьного сообщества идеи после завершения проекта ШкИБ.

#### *Литература*

1. Жихаревич Б. С. Влияние стратегии пространственного развития России на муниципальные стратегии // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2021. – № 3(66). – С. 8–19.
2. Инфраструктура свободы. Общие вещи и Res Publica: коллективная монография [Р. Алапура и др.]; под ред. О. Хархордина, Р. Алапура, О. Бычковой. – СПб.: Изд-во Европейского ун-та, 2013. – 352 с.
3. Терентьева Т. В. Человеческий капитал как фактор стратегического развития регионов Российской Федерации: анализ нормативной базы / Т. В. Терентьева, М. Н. Арнаут // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 11. – С. 3997–4014.
4. Устина Н. А. Теория и практика управления инициативными проектами как механизм реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования / Н. А. Устина, А. А. Карлина // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2017. – № 1. – С. 18–28.
5. Устина Н. А. Теория и практика реализации стратегических проектов развития муниципальных образований с привлечением внебюджетных источников / Н. А. Устина, А. А. Карлина // Современный город: власть, управление, экономика. – 2022. – № 1. – С. 152–166.