

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИИ ШкИБ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Болотникова Елена Николаевна,
к. филос. н., доцент кафедры
философии и культурологии ФГБОУ ВО СамГМУ Минздрава России,
эксперт ШкИБ, член команды НИФИ Минфина России
по запуску инициативного бюджетирования в ХМАО-Югра,
Республике Саха Якутия (2021–2023 гг.),
член коллектива авторов деловой симуляционной игры «ШкИБ»*

Суть технологии инициативного бюджетирования (далее ИБ) в общем виде хорошо известна многим гражданам нашей страны. Она заключается в том, что граждане принимают непосредственное участие в распределении части бюджетных средств. Детализация ИБ как представлена в теоретических исследованиях, так и раскрывается в практике функционирования различных региональных историй ИБ [2], оно поощряется органами государственной, региональной и муниципальной власти и собственно самим населением, благодаря участию которого и становится возможным [1]. Распространение ИБ предполагает в том числе и возможное финансовое соучастие граждан в реализации тех или иных инициатив, следовательно, речь идет о гражданах, обладающих финансами, правовой субъектностью, юридическим статусом владельца денежных средств и т. п. Проще говоря, речь идет об участии в ИБ граждан старше 16 лет.

При всем многообразии практик ИБ можно с уверенностью утверждать, что их объединяют результаты и эффекты последствия. О каких эффектах идет речь? Во-первых, преобразование пространства и форматов взаимодействия населения на территории где реализуется практика ИБ. Во-вторых, рост доверия населения к деятельности органов власти и самим органам власти, государству в целом, поскольку эта деятельность соответствует запросам населения, способна их точно удовлетворять. В-третьих, трансформация отношения к общественному пространству, общественной собственности, возникшей в результате практик ИБ. А все вместе это позволяет фиксировать ценностные ориентации здравого смысла, общего блага и конструктивного, созидательного социального взаимодействия, воплощаемые в социальной практике. Отметим также, что необходимым условием реализации практик ИБ является активная гражданская позиция населения, коммуникативная компетентность (Ю. Хабермас), рациональность как основание социального действия (М. Вебер) и распределительный тип справедливости (Аристотель).

Простое перечисление эффектов предполагает, что необходимо реализовывать практики ИБ и в деятельности образовательных организаций с обучающимися среднего и старшего возраста. Аргументами к этому утверждению можно считать следующие положения:

– эффекты соответствуют ценностным ориентирам, зафиксированным в Примерной рабочей программе воспитания для общеобразовательных организаций [7];

– эффекты соответствуют содержанию традиционных духовно-нравственных ценностей российского народа, определенных в Указе Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [6];

– взросление и обретение совершеннолетия юными гражданами РФ, получившими опыт ИБ, позволит им уже в составе взрослого населения проявлять социальную солидарность, коммуникативную компетентность, рациональные основания действия и принимать деятельное участие в воплощении здравого смысла и обретении общего блага.

Однако очевидно, что обучающиеся общеобразовательных организаций не являются в правовом отношении идентичными взрослому правоспособному гражданскому населению, например, они в подавляющем большинстве не зарабатывают денежные средства. Следовательно, включение юных граждан в практики ИБ должно иметь отличия от ИБ взрослого населения.

Технология школьного инициативного бюджетирования была сформулирована командой экспертов НИФИ Минфина России и опубликована в формате учебно-методического пособия в 2021 г. [8]. Апробацию данная технология прошла в Ханты-Мансийском автономном округе, в Республике Саха (Якутия), в Самарской области и г. о. Самара. Технология предполагает возможность вовлечения в инициативное бюджетирование обучающихся среднего и старшего школьного возраста и определяется как «комплекс мероприятий, направленных на выявление и поддержку инициатив обучающихся образовательных учреждений по реализации проектов, касающихся развития школьной инфраструктуры (создания, ремонта, технического перевооружения или переоснащения объектов школьной инфраструктуры, а также материально-технического оснащения учреждений образования), организацию событий, актуальных для жизни детско-взрослых сообществ» [8, с. 16].

Отдельно отметим, что нормативно-правовые условия внедрения технологии ИБ в деятельность общеобразовательных организаций (ОО) существуют в полном объеме на федеральном уровне и дополняются на уровне регионов [5]. В частности, в Самарской области осенью 2023 года были внесены соответствующие изменения в Закон «Об основах инициативного бюджетирования в Самарской области» [4]. Таким образом, при наличии разработанной и апробированной технологии ШкИБ, достаточных нормативно-правовых оснований для внедрения технологии в деятельность ОО, логично допустить, что эта технология станет повсеместной, получит максимально широкое распространение. Однако это не так. Далекое не каждая ОО, будучи проинформированной о технологии ШкИБ, принимает решение об участии в реализации технологии, о запуске ее в жизнь своего сообщества. Безусловно, причин тому может быть огромное количество, но на наш взгляд, существенную роль в этом играет руководство ОО и управленческие аспекты, которые необходимо учитывать при запуске технологии ШкИБ.

Рассмотрим опыт внедрения технологии в общеобразовательных организациях города Самара. Общие сведения о том, как это осуществлялось на практике в 2023 году с использованием данных фокус-групп и теоретического анализа литературы представлены научному сообществу и практикующим педагогам, руководителям образовательных организаций и методистам [3, с. 16–22]. Предметом нашего внимания станут организационно-управленческие аспекты функционирования ОО в процессе внедрения ШкИБ. Мы предполагаем использовать несколько исследовательских подходов. Во-первых, рассмотрим процесс управления реализацией технологии ШкИБ в традиционном для менеджмента ключе, где функции определяются замкнутой цепью из пяти элементов: планирование, организация, мотивация, контроль, координация. Во-вторых, рассмотрим ценностные ориентиры, на которых базируется технология и которые с неизбежностью влияют на процесс управления внедрением технологии. Такие шаги позволят нам получить предметное видение процесса управления внедрением технологии в ОО и ответить на вопрос: что именно объединяет руководство ОО, внедривших технологию ШкИБ в жизнедеятельность своих сообществ в 2023 и 2024 году в городском округе Самара.

Обратимся к классической теории менеджмента, в которой функции управления определены как строго разделенные. Планирование является отправной точкой деятельности. Сложность в отношении технологии ШкИБ заключается в том, что это – инновация в полном значении этого термина, то есть такое нововведение, которые не имело аналогов в предшествующей деятельности ОО. Таким образом, заранее запланировать развитие ОО с учетом практики ШкИБ, вписать его в текущие планы и проекты не представлялось возможным. Следовательно, на этапе планирования деятельности ОО руководству для включения ШкИБ в собственную деятельность необходимы открытость, смелость и готовность к изменениям либо потребность в них. Ряд ОО – участников пилотных запусков возглавили новые руководители, они увидели в этой инновации определенный потенциал конструктивной трансформации школьного сообщества, способной объединить цели и ценности деятельности, оптимизировать организационную культуру. Отметим, что в феврале – марте 2023 г. вовлечение первых пилотных ОО в реализацию технологии ШкИБ осуществлялось не директивным, а инициативным способом. Иными словами, Департамент образования Администрации г. о. Самара рассказывал и предлагал ОО через информационно-организационное совещание и проведение деловой симуляционной игры включение

в ШКИБ. В мероприятиях участвовали как руководители ОО, так и их заместители, а также советники по воспитанию, они могли отказаться от участия в пилотном запуске технологии в случае, если сочтут, что для их ОО в этой технологии нет необходимости. Однако ни один из участников пилотного запуска не отказался от внедрения технологии ШКИБ. Дальнейшее распространение технологии ШКИБ во 2, 3 и 4-й поток осуществлялось в соответствии с запросами ОО. Публичное освещение итогов первого пилотного запуска ШКИБ технологии в ОО привело к тому, что множество ОО г. о. Самары заинтересовались технологией и возможностями ее внедрения, которые обеспечивает Департамент образования. В результате в адрес руководства Департамента образования направлялись письменные запросы на включение ОО в новые циклы ШКИБ. Функция планирования, таким образом, имеет свою специфическую характеристику при запуске технологии ШКИБ в ОО – инициативный характер. Первоначальный этап планирования участия ОО в реализации технологии ШКИБ приводит к окончательному решению об участии, становится своеобразной точкой отсчета, после которой дальнейшее планирование осуществляется уже в соответствии с нормативными документами Департамента образования по реализации технологии. Отметим, что реализация технологии имеет заранее заданные временные отрезки, составляющие от одной до трех недель, что позволяет внутри каждой ОО синхронизировать текущую работу и инновационную деятельность по реализации проекта ШКИБ. Руководитель определяет точные даты проведения тех или иных мероприятий в рамках этапов технологии с учетом имеющихся календарных планов.

К планированию реализации технологии также относится и набор кадровых решений, определяющих персональный состав ответственных. Отметим, что кадровое планирование в этом случае не ограничивается только педагогическим сообществом. В реализации технологии значительная роль отведена объединению обучающихся – штабу ШКИБ. Планирование участия в реализации технологии означает в том числе и участие в образовательном интенсиве для обучающихся и педагогов, где технология осваивается в игровом симуляторе и комплексе деловых игр. Состав участников образовательного интенсива от ОО включает в себя пять обучающихся 8–10-х классов и двух педагогов. То есть определение персонального состава обучающихся, направленных на интенсив, также находится изначально в ведении руководства ОО. Опыт показывает, что в процессе реализации технологии кадровый состав из числа педагогов, изначально определенных руководителем ОО как ответственных, может изменяться. А состав штаба ШКИБ из числа обучающихся трансформируется в восьми случаях из десяти, то есть с очень высокой долей вероятности. И это объясняется спецификой самой технологии, когда обученные члены штаба ШКИБ разворачивают свою деятельность, то к ним присоединяются новые заинтересованные активисты. Вместе с тем часть обученных членов штаба ШКИБ могут по тем или иным объективным причинам его покинуть. Таким образом, при планировании реализации технологии ШКИБ необходима гибкость как в определении сроков, так и в решении кадровых вопросов.

Управленческая функция – организовать реализацию технологии ШКИБ в ОО аналогична механизму, сформулированному в соответствующих приказах Департамента образования Администрации г. о. Самара, где представлено Положение о ШКИБ, цели и задачи, ожидаемые результаты, этапы, сроки и показатели. От руководства ОО это требует формулировки собственных локальных нормативных актов, определения индивидуальной ответственности сотрудников, роли и функций классных руководителей, родительского сообщества в процессе реализации технологии. Управленческие решения принимаются коллегиально, с учетом мнения членов штабов ШКИБ, личной заинтересованности и намерений членов педагогического коллектива, а также проявляемой заинтересованности родительского сообщества.

Открытость, делегирование, доверие, коллегиальность, режим конструктивного диалога со всеми участниками – вот характерные черты управления в технологии ШКИБ. Метафорически управление в ШКИБ – это управление при открытых дверях.

Функция мотивации также имеет свои специфические характеристики в процессе реализации технологии ШКИБ. Собственно мотивирующими являются результаты, завершающие каждый из этапов ШКИБ, и это мотивация как для обучающихся, так и для педагогов, для родительского сообщества. Среди пилотных ОО в г. о. Самара представлены самые разные участники:

как школы, в которых более 1500 обучающихся, так и школы, где обучающихся около 400. Таким образом, планируемые количественные показатели, завершающие каждый из этапов цикла ШКИБ, формулируются точно, в каждой конкретной ОО они находятся в зависимости от объективных параметров функционирования школы. Общий вектор в определении результатов предполагает, чтобы первый этап цикла ШКИБ – информирование – было проведено для всех обучающихся 7–11-х классов, выдвижение инициатив было возможно каждым обучающимся из числа проинформированных и чтобы от каждого классного коллектива были выдвинуты одна-две идеи и сформированы одна-две инициативные группы. Таким образом, к третьему этапу цикла ШКИБ, то есть к агитационной кампании и ярмарке инициатив, в публичном пространстве школы появляются новые субъекты – инициативные группы в количестве десяти и более. Показатели качественного проведения третьего этапа цикла связаны с формированием из инициативных групп проектных команд, в которых происходит объединение обучающихся из разных классов. Предполагается, что если в ходе ярмарки обновился состав не менее 30 % инициативных групп, то поставленные задачи достигнуты. Показателем четвертого этапа цикла ШКИБ является успешное прохождение экспертизы более чем 50 % представленных проектных заявок. Успех пятого этапа связан с количеством участников голосования, максимально приближенным к количеству проинформированных обучающихся на первом этапе. Таким образом, в объективных показателях пилотные ОО могут иметь верные мотивирующие инструменты.

Однако не только достигнутые количественные показатели являются мотиваторами участников ШКИБ. На наш взгляд, еще более сильное мотивирующее воздействие оказывают своеобразные открытия, которые свершают участники. Когда возможность высказать свою идею на благо всей школы используется обучающимся, ранее не причастным к школьному самоуправлению, когда обучающиеся самостоятельно организуют и проводят продуктивные встречи по подготовке, заполнению и защите проектных идей, когда сотрудничество организуется вокруг идеи, а не в привычной связи с классом и ожиданиями классного руководителя, когда обучающиеся добровольно берут на себя обязательства и выполняют их, делают это творчески и вовремя, то начинается конструктивное изменение всего школьного сообщества и детско-взрослого коллектива. Опыт показывает, что те ОО, в которых уже реализован первый цикл ШКИБ получили колоссальную мотивацию после того, как проект был реализован и «введен в эксплуатацию». Школьное сообщество на практике убедилось в том, что способно не только выдвинуть и защитить, но и реализовать идеи, в результате руководство ОО получило многократные запросы от обучающихся, членов штабов ШКИБ, родительского сообщества на проведение новых циклов ШКИБ. Таким образом, инструменты мотивации внутри технологии демонстрируют свое пролонгированное действие и не требуют дополнительного финансирования, сложных управленческих решений и проч.

Рассмотрим функцию контроля в реализации технологии ШКИБ. Логичным представляется говорить о двух перспективах – формально легальной и в перспективе легитимности. Формально легальный контроль за реализацией запланированных мероприятий согласно локальным нормативным актам представляет собой стандартную управленческую процедуру и проходит аналогично реализации любых других проектов. Легитимная перспектива функции контроля связана с деталями реализации технологии ШКИБ. Руководитель штаба (а в некоторых ОО совместно с директором) вместе с членами штаба обсуждают, принимают, фиксируют минимальные показатели ожидаемых результатов. Осуществляется это по формуле «не менее чем...». Допустим, в ОО было проинформировано 16 классных коллективов, выдвинуто 27 инициатив, подготовились к ярмарке 17 инициативных команд, прошли переформатирование и приступили к заполнению проектных заявок 11 проектных команд, к этапу голосования прошли экспертизу 8 проектов. Штаб ШКИБ перед началом каждого этапа определял для себя, какое количество участников следующего этапа можно считать продуктивным и эффективным маркером качественно проведенной работы. В ходе собраний штаба обучающиеся добровольно принимали на себя ответственность за выполнение тех или иных операций, мероприятий, показателей, предлагали помощь и поддерживали друг друга в практике. Публичность, открытость, информация о каждом достигнутом результате, составляющая содержание специально организованных тема-

тических групп и площадок в работе штаба ШКИБ позволили осуществлять взаимоконтроль и поддержку, реализовать технологию ШКИБ в режиме взаимного доверия. Важно отметить, что идеи оптимизации в деятельности штаба выдвигались представителями педагогического сообщества наравне с обучающимися, и таким образом, легитимный взаимный контроль в реализации технологии ШКИБ сыграл существенную роль в итоговом успехе всего проекта.

Очевидно, что функция корректировки реализации ШКИБ в ОО также имела свои особенности. Стандартная управленческая ситуация, при которой кто-то из ответственных заболел или по каким-либо другим объективным обстоятельствам не мог в срок и качественно выполнять возложенные обязательства, дополнялась ситуацией, в которой ответственный педагог внутренне не был готов к такой работе. Происходящий в таком случае внутренний ценностный конфликт грозил опасностью свести весь проект к формализованным показателям и утрате доверия обучающихся. В таком случае (и это самый существенный вариант корректировки) руководство ОО перераспределяло зоны ответственности, функциональные обязанности среди ответственных педагогов, либо в число ответственных включались новые педагоги. Эта корректирующая операция была проведена в 15 % от общего количества участников реализации технологии.

Менее существенная коррекция реализации технологии, без изменения ее сути и ключевых моментов осуществлялась в процессе, когда возникали и решались вопросы о включении в число участников проектных команд обучающихся младше 7-го класса, о структуре и организации ярмарки (третий этап технологии), о включении в число экспертов представителей родительского сообщества, о коммуникации между проектными командами и экспертами (четвертый этап), об организации голосования и формате (пятый этап), позволяющем сохранять максимальный уровень доверия и проч.

Подводя итоги анализа организационно-управленческого аспекта реализации технологии ШКИБ в пилотных ОО г. о. Самара можно отметить следующее. Во-первых, каждая из управленческих функций применительно к технологии ШКИБ получает свои специфические характеристики. Во-вторых, высокая скорость внедрения инновационной технологии ШКИБ как бы размывает временные границы в осуществлении той или иной функции, зачастую они накладываются друг на друга либо осуществляются параллельно (например, организация и корректировка). В-третьих, каждая из управленческих операций осуществляется не единолично, но коллегиально, в конструктивном диалоге руководства ОО и штаба ШКИБ, большую часть которого составляют обучающиеся. И следствием этого является низкая степень бюрократизации всех процессов и этапов реализации технологии. В этом в том числе мы видим залог ее успешной реализации.

Обратимся ко второй из обозначенных задач, к определению ценностных оснований, которые составляют фундамент технологии ШКИБ и к тому, какую роль они играют в процессе реализации технологии в конкретной ОО. Само ИБ фундировано принципами демократии, коллегиальности, открытости, добровольности, инициативности и обязательности посильного участия. Применительно к ШКИБ мы также можем говорить об инициативном характере, который проявляется от момента запроса на внедрение технологии в конкретной ОО через письмо в адрес Департамента образования до инициирования последующих циклов ШКИБ уже силами самой ОО без поддержки со стороны Департамента образования. Отметим добровольность участия как членов педагогического сообщества, так и самих обучающихся и в составе штаба ШКИБ, и в составе инициативных групп, и в составе проектных команд. Обратим внимание на коллегиальность принимаемых решений, ключевых показателей, качественных результатов, определяемых в каждой конкретной ОО, где реализуется технология. И в заключение сконцентрируемся на демократичности и обязательности посильного участия. Первый принцип означает в самом общем виде подчинение решению большинства. Каким бы хорошим и интересным не был проект, занявший второе место по итогам голосования, первым должен быть реализован именно тот, у кого наибольшее число голосов. Обязательность посильного участия в ШКИБ фиксирует степень вовлеченности и заинтересованность, масштаб личного вклада в реализацию инициативы, дает возможность вдохнуть жизнь в финансируемый по итогам голосования проект. Если во взрослом ИБ посильное участие может выражаться финансовым вкладом, поддерж-

кой, то в случае ШКИБ эта обязательность сильного участия представлена в 3 из 11 пунктов проектной заявки. Заполненная участниками проектной команды заявка содержит ответы на вопросы о том, каков вклад обучающихся в реализацию проекта, какие виды работ или какую деятельность, не противоречащую нормам законодательства, они могут осуществить в случае реализации их проекта, и, пожалуй, самое важное – ответ на вопрос о том, какой жизнью будет жить проект в случае его реализации. Инициаторы проекта в ШКИБ еще на этапе его создания планируют и представляют то, как, кем, когда, как часто и каким образом будет использоваться создаваемый объект и что они готовы сделать для его реализации. Таким образом, ответственность за существование реализованной инициативы они принимают на себя. И так происходит присвоение создаваемого совместными усилиями для общего блага нового пространства, объекта, события.

Эффектами таких ценностных оснований технологии выступает не только изменение пространства, но и трансформация сложившихся в ОО способов взаимодействия и отношений в детско-взрослом сообществе. ШКИБ выводит на первый план сотрудничество и доверие, которые в традиционном педагогическом процессе если и присутствуют, то в крайне незначительном объеме. Стандартные социальные и функциональные роли педагог – обучающийся содержат в себе вектор доверия и сотрудничества, но в реальной практике образовательной деятельности почти не реализуемы. Этому во многом препятствуют бюрократизм, высокая интенсивность учебного и воспитательного процессов, дублирование контролирующих функций различными агентами и структурами и мн. др.

В процессе реализации ШКИБ у обучающихся и педагогов формируется равенство голоса – в процессе голосования они неразличимы, формируется доверие процедурам и сообществу, формируется целеустремленность и последовательность, а все вместе это обогащает набор компетенций всех участников ШКИБ креативностью, кооперацией, критическим мышлением и коммуникативностью – наиболее востребованными на сегодня компетенциями в социальном пространстве. В общеобразовательной организации, реализующей технологию ШКИБ, не формально, а фактически трансформируется среда и ценностные ориентиры, в опыте руководства приобретаются компетенции современных практик управления. На основании анализа опыта 40 общеобразовательных организаций городского округа Самара, качественно внедривших инновационную педагогическую и воспитательную технологию ШКИБ, в 2023 и 2024 гг. мы можем утверждать, что она оказывается гибким управленческим инструментом достижения максимальных задач образовательной организации по формированию готовности обучающихся к взрослой жизни.

Литература

1. Губернаторский проект «Содействие» – Государственная программа Самарской области «Поддержка инициатив населения муниципальных образований в Самарской области» на 2017–2025 годы. – URL: https://www.samregion.ru/open_government/institutions-gubernatorskij-proekt-sodejstvie/?ysclid=lngbg5drtf274586146 (дата обращения: 02.06.2024).
2. Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях. – URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2023/09/main/0609_Doklad_2023_.pdf?ysclid=lnjb6c4w32787834306 (дата обращения: 02.06.2024).
3. Карпова Е. М. Принципы построения школьного инициативного бюджетирования в Самарской области: инициатива, открытость, системность / Е. М. Карпова, Е. Н. Болотникова // Вестник Костромского государственного университета. Серия «Педагогика и психология». – 2023. – № 4. – С. 16–22.
4. О внесении изменений в Закон Самарской области «Об основах инициативного бюджетирования в Самарской области»: Закон Самарской области от 28.09.2023 № 66-ГД. – URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/samara/1652839/> (дата обращения: 02.06.2024).
5. Об основах инициативного бюджетирования в Самарской области: Закон Самарской области от 29.12.2020 №148-ГД. – URL: <https://pravo.samregion.ru/zakony/zakon-samarskoj-oblasti->

[ot-29-12-2020-%E2%84%96148-gd-ob-osnovah-inicziativnogo-byudzhetirovaniya-v-samarskoj-oblasti/](#) (дата обращения: 02.06.2024).

6. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей: Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 02.06.2024).

7. Примерная рабочая программа воспитания для общеобразовательных организаций. – URL: <https://институтвоспитания.рф/programmy-vozpitanija/ooy/programma-vozpitanija/> (дата обращения: 02.06.2024).

8. Школьное инициативное бюджетирование в общеобразовательных организациях Российской Федерации: учебно-методическое пособие / В. В. Вагин, Н. М. Филиппова, М. В. Кураколов, Б. В. Куприянов. – М.: Изд-во ООО «Сам Полиграфист», 2021. – 52 с.