



ШКИБ: ШКОЛЬНОЕ ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ сборник статей
и материалов



Вклад
в будущее
СБЕР



ШКИБ:
ШКОЛЬНОЕ
ИНИЦИАТИВНОЕ
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ
сборник статей
и материалов



НИФИ
МИНФИНА РОССИИ



**Вклад
в будущее**



ШКИБ:

**ШКОЛЬНОЕ
ИНИЦИАТИВНОЕ
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

**сборник статей
и материалов**

2023

УДК 373.1.014.54

ББК 65.497.4

Ш 67

Издание осуществлено при поддержке
Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее»
<https://vbudushee.ru>

Коллектив авторов: Вагин В.В. (научный руководитель), Куприянов Б.В.,
Филиппова Н.М., Карпова Е.М., Кураколов М.В., Шевелёв М.А.,
Кугуелова И.А., Болотникова Е.Н., Возняк С.А., Корепанова А.А.

Ш 67 ШКИБ: школьное инициативное бюджетирование.
Сборник статей и материалов / НИФИ Минфина России ;
Благотворительный фонд «Вклад в будущее» ; под общ. ред.
В.В. Вагина. – О-Краткое : Киров, 2023. – 188 с.

ISBN 978-5-91402-318-5

Данная работа посвящена новой модели школьного инициативного бюджетирования – участия школьников в принятии бюджетных решений о расходовании части средств бюджетов образовательных организаций. Основной особенностью модели, получившей название ШКИБ, является педагогизация – включённость практико-ориентированной технологии инициативного бюджетирования в процесс воспитательной и учебной работы в школе.

Главным эффектом педагогизации школьного инициативного бюджетирования является сокращение отчуждения школьников от учебного задания, включённость учащихся в общешкольные дела. Образовательная деятельность получает дополнительный импульс за счёт использования ШКИБ в развитии школьного самоуправления, формирования предметно-эстетической среды, совершенствования школьных медиа. В процессе обучения участие школьников в принятии бюджетных решений совершенствует проектную деятельность, повышает финансовую и бюджетную грамотность. Школьное инициативное бюджетирование распространено более чем в 20 субъектах Российской Федерации, но дальнейшее развитие требует материалов, описывающих технологию вовлечения школьников.

Сборник включает основанные на опыте апробации в нескольких регионах страны теоретические и практические материалы, которые позволят директорам школ, педагогам-наставникам, инициаторам инициативного бюджетирования приступить к самостоятельной работе по развёртыванию школьного инициативного бюджетирования.

УДК 373.1.014.54
ББК 65.497.4

ISBN 978-5-91402-318-5

© Вагин В.В. и др., текст, 2023
© НИФИ Минфина России, 2023
© Оформление. О-Краткое, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Определения.....	5
Сокращения.....	8
Введение	9
Школьное инициативное бюджетирование в общеобразовательных организациях Российской Федерации (выдержки из концепции)	
Теоретико-методологические предпосылки школьного инициативного бюджетирования	15
Концептуальные идеи и модель школьного инициативного бюджетирования.....	18
Образовательный и социальный потенциал школьного инициативного бюджетирования	23
Основные направления реализации модели школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательных организаций России	28
Роль управляющих советов общеобразовательных организаций в осуществлении школьного инициативного бюджетирования	33
Программа развития ШКИБ	
Введение	36
Цели, задачи, результаты и эффекты программы развития школьного инициативного бюджетирования	38
Место школьного инициативного бюджетирования в развитии образовательных организаций	41
Школьное инициативное бюджетирование и финансовая грамотность.....	52
Механизмы реализации программы	54
Система мер, направленных на формирование институциональной инфраструктуры развития школьного инициативного бюджетирования	58
<i>Куприянов Б.В., Карпова Е.М., Шевелёв М.А., Возняк С.А.</i> Региональная история одной социально-педагогической инновации (школьное инициативное бюджетирование в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре)	67

Вагин В. В., Филиппова Н.М., Кураколов М.В.

Выход из заколдованного круга отчуждения: опыт школьного инициативного бюджетирования79

Филиппова Н.М., Болотникова Е.Н.

Геймификация в школьном инициативном бюджетировании: теория и практика.....91

Инициативное бюджетирование в «Школе Будущего»..... 103

1. История школы..... 103

2. Проектная деятельность учащихся..... 107

3. Друзья школы..... 115

4. «Школа Будущего» 117

5. Как найти свой «путь бобра» 125

Семь кейсов из седьмой школы (опыт школьного инициативного бюджетирования) 129

О вечной нехватке денег 130

О сверхценности дешёвых проектов..... 133

Об эстетической экспертизе..... 135

Об общественной собственности 136

«Вот вам деньги на вашу мечту»..... 138

О школьной археологии и цепочке инициатив 140

О главном открытии 141

Руководство по школьному инициативному бюджетированию

Учебно-методическое пособие

1. Школьное инициативное бюджетирование как образовательная технология 143

2. Характеристика процедур, составляющих цикл школьного инициативного бюджетирования 146

3. Нормативно-правовое обеспечение школьного инициативного бюджетирования..... 159

4. Вовлечение участников образовательных отношений в школьное инициативное бюджетирование 164

5. Консультирование участников школьного инициативного бюджетирования..... 166

6. Оценка результатов и эффектов школьного инициативного бюджетирования..... 169

7. Приложения..... 174

Сведения об авторах..... 187

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Воспитание – деятельность, направленная на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства, формирование у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку, человеку труда и старшему поколению, взаимного уважения, бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа Российской Федерации, природе и окружающей среде.

Модель школьного инициативного бюджетирования – теоретический проект возможной практики школьного инициативного бюджетирования, созданный на основании методологии школьного инициативного бюджетирования.

Образование – единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенций определённого объёма и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов.

Образовательная организация – некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана.

Общее образование – вид образования, который направлен на развитие личности и приобретение в процессе освоения основных общеобразовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для жизни человека

в обществе, осознанного выбора профессии и получения профессионального образования.

Обучение – целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни.

Педагогический работник – физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности.

Практика школьного инициативного бюджетирования – уникальный по составу, продолжительности и компонентам комплекс деятельности школьников, родителей, педагогического коллектива, школьной администрации, органов школьного самоуправления, основанный на вовлечении членов школьного сообщества в бюджетный процесс – через выдвижение проектных идей, планирование бюджета, создание и развитие общественных пространств на внутри и пришкольной территории, а также обеспечение сохранности созданных объектов общественной инфраструктуры.

Программа школьного инициативного бюджетирования – документ стратегического планирования федеральных, региональных, муниципальных органов власти, органов управления образования и образовательных учреждений (организаций), основанный на единой теории, методологии.

Проект школьного инициативного бюджетирования – реализованное или находящееся в процессе реализации предложение учащихся, внесённое и оформленное в установленном порядке в целях реализации мероприятий, имеющих приоритетное значение для школьников.

Проектная заявка – поддержанная учащимися проектная идея, прошедшая технический анализ и зарегистрированная для участия в конкурсных процедурах.

Проектная идея – предложение учащегося или инициативной группы учащихся по реализации отдельных проектов или мероприятий, направленных на решение проблем, имеющих приоритетное значение для школьников.

Процедуры школьного инициативного бюджетирования – элементы комплекса внутришкольной деятельности, включающие в себя: информирование школьного сообщества; выдвижение инициативных проектов; формирование и обучение проектных групп; определение приоритетов бюджетных расходов и выбор приоритетных идей; экспертизу проектов; выбор проектов; реализацию проектов-победителей; мероприятия школьных сообществ по итогам реализации проектов-победителей.

Управляющий совет – представительный коллегиальный орган государственно-общественного управления образовательной организацией, имеющий определённые уставом полномочия по решению вопросов функционирования и развития образовательной организации, формируемый из представителей учредителя, руководства и работников образовательной организации, обучающихся старше 14 лет и родителей (законных представителей) обучающихся, не достигших возраста 18 лет, а также из представителей местного сообщества.

Участники отношений в сфере образования – участники образовательных отношений и федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, работодатели и их объединения.

Цикл школьного инициативного бюджетирования – обусловленный календарным планом и педагогическим процессом в общеобразовательной организации комплекс действий по осуществлению большинства ключевых процедур школьного инициативного бюджетирования.

Школьное инициативное бюджетирование – форма непосредственного вовлечения учащихся в решение вопросов локального значения путём определения направлений расходования бюджетных средств образовательных организаций на реализацию наиболее значимых инициатив школьников.

ПРИНЯТЫЕ СОКРАЩЕНИЯ

АКИБ – Альянс консультантов инициативного бюджетирования;
ВДЦ – Всероссийский детский центр;
ГОСТ – государственный стандарт;
ИБ – инициативное бюджетирование;
ИК – информационная кампания;
ИС – информационная стратегия;
МО – муниципальное образование, муниципальный округ;
МОУ СШ – муниципальное образовательное учреждение средняя школа;
НИУ – научно-исследовательский университет
НИФИ – Научно-исследовательский финансовый институт Минфина России;
НКО – некоммерческая организация;
НПА – нормативный правовой акт;
ОО – образовательная организация (школа);
ПБ – партисипаторное бюджетирование;
РДОО – Региональная детская общественная организация;
РФ – Российская Федерация;
СанПиН – санитарные правила и нормы;
СМИ – средства массовой информации;
СНИП – строительные нормы и правила;
УС – Управляющий совет;
ФГОС – Федеральный государственный образовательный стандарт;
ФЗ – федеральный закон;
ХМАО (ХМАО – Югра) – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра;
ЦИБ (ЦИБ НИФИ) – Центр инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России;
ШКИБ – школьное инициативное бюджетирование; модель школьного инициативного бюджетирования, разработанная Центром инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России;
ЯНАО – Ямало-Ненецкий автономный округ.

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа является первым сборником материалов, посвящённых новой модели школьного инициативного бюджетирования – ШКИБ. С момента появления термина прошло меньше трёх лет, но он глубоко укоренился среди людей, занимающихся и интересующихся практиками участия граждан в бюджетных решениях в Российской Федерации. Более того, возникло новое слово «шкиберы», так называют себя школьники, вовлечённые в школьное инициативное бюджетирование.

За время, прошедшее с момента появления термина, накопился значительный объём теоретического и практического материала, описывающего, как устроена названная модель и какие практические шаги необходимо предпринять в образовательной организации для запуска ШКИБ.

Основные из этих материалов вошли в сборник.

Ключевой постулат модели ШКИБ – это принцип педагогизации, то есть включённости школьного инициативного бюджетирования в образовательный процесс. По мнению авторов, инициативному бюджетированию есть место в проектной деятельности школьников, при реализации учебного предмета «Индивидуальный проект». Участие школьников в принятии бюджетных решений позволяет существенно усилить потенциал воспитательной работы: видоизменить школьное самоуправление; повысить заинтересованность школьников во внутришкольных делах и мероприятиях; актуализировать школьные медиа; внести практико-ориентированный аспект в обучение финансовой грамотности; обеспечить соучастие школьников при осуществлении изменений предметно-эстетической среды и многое другое. При этом воспитательный потенциал ШКИБ существенно выше в силу его комплексности. В реализации каждого проекта инициативного бюджетирования можно фокусироваться на одном аспекте воспитания, а можно пытаться реализовать широкую палитру присущих ему возможностей.

Уже первый опыт реализации школьного инициативного бюджетирования позволил выявить педагогические эффекты от его реали-

зации: рост вовлечённости школьников в дела школы; формирования чувства «хозяина» школы у участников проектов ШКИБ; рост патриотизма через любовь к малой Родине; закрепление профориентационной составляющей учебной деятельности. Более того, в процессе создания проектов школьного инициативного бюджетирования осуществляется трудовое воспитание школьников профессиям будущего: проектированию, логистике, информационным технологиям, финансовой безопасности и другим.

Появление этих эффектов даёт основания говорить о возможности формирования новой педагогической технологии. Технологии, базирующейся на фундаменте российской педагогической мысли, воспитания в коллективе, которым в современных условиях становится проектный коллектив, реализующий школьное инициативное бюджетирование. При этом все участники образовательных отношений оказываются вовлечёнными в такую работу.

Возможность реализовать за счёт средств бюджетной системы Российской Федерации идеи, направленные на изменения среды образовательной организации, является ключевым фактором мотивации школьников, обеспечивающим их вовлечение в процесс инициативного бюджетирования. Важную роль при реализации ШКИБ играют процедуры: информирования, выдвижения идей, их обсуждения, презентации, выбора проектов, реализации, – однако содержание процедур определяется самой образовательной организацией. Важно лишь обеспечить ещё один принцип ШКИБ – отбор проектов учащимися образовательной организации. Именно выбор самих школьников становится определяющим при финансировании проектов. Недопустимо принятие решений внешними, конкурсными или иными отборочными комиссиями, в которых конечный выбор осуществляют взрослые. Проекты школьного инициативного бюджетирования предназначены для учащихся, и в их выборе также присутствует педагогическая составляющая – обучение «взрослому» выбору проектов. И даже если эти проекты кажутся, на взгляд сотрудников финансовых органов, педагогов, не самыми «достойными», они заслуживают права на реализацию.

Не следует забывать, что в процессе школьного инициативного бюджетирования учащиеся определяют судьбу «настоящих», хоть и виртуальных, денег – это ещё один полезный аспект обучения со-

временным финансам. «Цифровой рубль» входит в наш обиход, и имеет смысл обучаться тому, как он работает, со школьной скамьи.

В школьном инициативном бюджетировании есть место коллегиальным органам школьного управления и, в первую очередь, управляющим советам школ. В идеальной модели ШКИБ именно этот орган является главным помощником директора школы при разработке процедур школьного инициативного бюджетирования и его реализации в образовательной организации. При этом вовлечение родителей в общешкольные дела позволяет привлечь в школу родительскую экспертизу и компетенции в тех сферах, в которых заняты взрослые. Такое участие способно видоизменить отношения между родительским и педагогическим сообществом.

Решающую роль в реализации инициативного бюджетирования в школах играет директор образовательной организации. Без понимания директором, для чего в школе нужно инициативное бюджетирование, ШКИБу в школе не быть. Но вовлечение школьников в процесс принятия бюджетных решений не может состояться и без учителей-наставников, советников по воспитательной работе, разделяющих основные принципы инициативного бюджетирования и заинтересованных в данной педагогической новации.

Сегодня можно говорить о формировании методологии школьного инициативного бюджетирования, которая проникает не только в организации общего, но и дополнительного, среднего специального и высшего образования. Несмотря на различия и особенности каждой из разновидностей образования, в них может быть применён принцип педагогизации при реализации инициативного бюджетирования.

В настоящее время ШКИБ уже не только теоретическая модель, но и практика инициативного бюджетирования, прошедшая апробацию и внедрённая благодаря поддержке руководства финансовых органов и органов образования в нескольких субъектах Российской Федерации: Ханты-Мансийском автономном округе – Югре; Самарской области; Республике Саха (Якутии).

Следует сказать о том, что издание данного сборника стало результатом плодотворной коллаборации Центра инициативного бюджетирования и Благотворительного фонда «Вклад в будущее», направленной на применение практико-ориентированного под-

хода при обучении финансовой грамотности школьников посредством применения в процессе обучения школьного инициативного бюджетирования. Авторы благодарят Осипову Н.А., руководителя программы «Финансовая грамотность» Благотворительного фонда «Вклад в будущее», за неоценимую помощь в издании данного сборника.

Авторами материалов сборника являются разработчики ШКИБ: Вагин В.В. – руководитель Центра инициативного бюджетирования Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации (далее – ЦИБ НИФИ Минфина России); Куприянов Б.В. – ведущий научный сотрудник ЦИБ НИФИ Минфина России, профессор Московского городского педагогического университета; Филиппова Н.М. – научный сотрудник ЦИБ НИФИ Минфина России; Карпова Е.М. – научный сотрудник ЦИБ НИФИ Минфина России, доцент Костромского государственного университета; Кураколов М.В. – научный сотрудник ЦИБ НИФИ Минфина России; Титов Э.А. – эксперт ЦИБ НИФИ Минфина России; Шевелёв М.А. – руководитель «Альянса консультантов инициативного бюджетирования»; Кугуелова И.А. – эксперт Дирекции финансовой грамотности НИФИ Минфина России; Болотникова Е.Н. – доцент Самарского государственного медицинского университета, Возняк С.А. – первый заместитель руководителя Департамента образования и науки ХМАО-Югра; Корепанова А.А. – руководитель Регионального ресурсного центра повышения уровня финансовой грамотности населения ХМАО-Югра.

Авторы выражают признательность за помощь в подготовке материалов сборника сотрудникам Центра инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России: Н. Шаповаловой; В. Паксиваткиной, М. Стародубцевой – за помощь в подготовке сборника.

Особую признательность авторы выражают коллективу сотрудников и руководителю издательства «О-Краткое» Е.М. Дрогову за большую работу по популяризации инициативного бюджетирования и издание данного сборника.

*В. В. Вагин,
руководитель Центра инициативного бюджетирования
НИФИ Минфина России*

ШКОЛЬНОЕ ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (ВЫДЕРЖКИ ИЗ КОНЦЕПЦИИ)

Актуальность школьного инициативного бюджетирования для общеобразовательных организаций Российской Федерации обусловлена рядом обстоятельств.

Прежде всего, развитие *гражданского общества в России предусматривает вовлечение населения, в том числе и подрастающего поколения, в культурные практики гражданского участия, в преобразование окружающей действительности, активное и ответственное использование для этого имеющихся финансово-экономических ресурсов. Именно в этом ключе в Законе «Об образовании в Российской Федерации» обозначены принципы государственной политики: «приоритет прав и свобод личности, воспитание взаимоуважения, трудолюбия, гражданственности, ответственности, правовой культуры, бережного отношения к окружающей среде; демократический характер управления образованием, обеспечение прав обучающихся, их родителей, педагогических работников на участие в управлении образовательными организациями; сочетание государственного и договорного регулирования отношений в сфере образования»¹.*

В то же время можно констатировать усиливающееся отчуждение школьников от общественной жизни, сосредоточение массовой практики исключительно на узких задачах обучения, подготовки к сдаче Единого государственного экзамена, выполнения Всероссийских проверочных работ и т. д. В практиках воспитания в общеобразовательных учреждениях обучающимся отводится

¹ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012.

роль зрителей, пассивных участников воспитательных мероприятий, инициированных педагогическими работниками. Преодоление этих явлений, обеспечение условий для воспитания школьников как субъектов, способных к самостоятельному и ответственному выбору, формирование у обучающихся гражданской позиции *требует широкого использования потенциала ученического самоуправления на основе сотрудничества школьников с педагогами в решении задач преобразования окружающей среды.*

Однако полноценное функционирование школьного самоуправления сдерживается ограниченностью временных ресурсов обучающихся, неготовностью взрослых делегировать полномочия в сфере управления современной школой...

Об актуальности вовлечения обучающихся в активное преобразование окружающей школьной действительности свидетельствует также положение Примерной программы воспитания, где обсуждается «развитие предметно-эстетической среды школы и реализация её воспитательных возможностей».

И всё же возможности для проявления учащимися социальной активности за пределами учебного процесса, урока, школы в настоящий момент весьма скромные. Массово развернувшееся в последние годы молодёжное и подростковое добровольчество не может в полной мере обеспечить необходимый масштаб и глубину общественного участия школьников. Направленные на помощь отдельным категориям населения соответствующие культурные практики не ставят задачи обустройства пространств повседневности детей и подростков. В связи с этим необходимыми становятся социальные проекты, обеспечивающие преобразование жизни школьных сообществ, окружающей школу природной, социальной и культурной среды. Такого рода деятельность, являясь посильной для школьников, задаёт активную общественную позицию, формирует опыт гражданского участия. И, что интересно, уже существующими отечественными общественными объединениями подростков и старшекласников для финансового обеспечения социальных проектов широко применяются различные формы фандрайзинга (привлечения внешних ресурсов), притом что более доступный финансовый потенциал бюджетов общеобразовательных организаций не используется.

Актуальность разработки концепции развития школьного инициативного бюджетирования в общеобразовательных организациях Российской Федерации связана также с необходимостью осмысления соответствующего зарубежного и отечественного опыта – совокупности разнообразных, основанных на гражданской инициативе практик по решению вопросов местного значения при непосредственном участии граждан в определении и выборе объектов расходования бюджетных средств, а также при последующем контроле за реализацией отобранных проектов...

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В качестве исходных теоретико-методологических предпосылок рассмотрения сущности школьного инициативного бюджетирования уместно обратиться к положениям понимающей социологии М. Вебера. Благодаря такой трактовке процесс формирования разного рода социальных практик строится как социально ответственный и социально направленный процесс. Отсюда возникает идея участия и соучастия в общественных процессах. Развитие идей возрастания влияния общественности и связанных с этим процедур коллективного обсуждения и принятия решений представлено в работах Ю. Хабермаса.

В политологическом плане идейным основанием школьного инициативного бюджетирования выступает концепция «демократии участия» – «партиципаторной демократии» (Б. Барбер, П. Бадхан, К. Макферсон, К. Пейтмэн и другие), которая ориентирует общество на идеалы прямой демократии (возврат к античной традиции вовлечённости в дела общины, города, страны).

Реализация идей «демократии участия» предусматривает видоизменение бюджетного процесса с упором на изначальные процедуры согласования решений с участием максимально широкого круга граждан. Основные этапы бюджетного процесса традиционной демократии остаются без изменений, тем не менее широкое вовлечение граждан повышает качество обсуждаемых решений.

В зарубежных исследованиях (Д. Аллегретти, А. Рёке, И. Сентоме, К. Херцберг) традиционно выделяются критерии проектов партисипаторного бюджетирования: акцент на обсуждение бюджетных вопросов, обязательность участия представителей власти, публичное обсуждение с участием граждан, организация публичной отчётности.

Термин «партисипаторный» активно применяется в исследованиях и разработках по социологии и экономике, где «партисипаторными практиками» называют сознательные действия индивидов, сочетающие собственные мотивы (установки) и общественные интересы. В близком значении используется конструкция «соучаствующее проектирование городской среды» – меры по привлечению населения для повышения качества общественного пространства. Названные подходы «наибольшую ценность представляют для культуры гражданственности, её развития в условиях формирования гражданского общества, в котором главную роль играют социально активные, свободные и ответственные личности, которые выступают как источник и гарант общественно-политического развития общества»...

Согласно идеям А. Астина, в массовой образовательной практике обучающиеся инвестируют большое количество психологической энергии в соблюдение процедур и выполнение рутинных ритуалов без понимания материала и существенного развития навыков. В ответ на этот вызов были сформулированы и активно развиваются идеи «педагогика участия» (*Pedagogie active et participative*), которые предусматривают формирование и поощрение автономии личности, а также воспитание чувства ответственности и развитие критического мышления посредством вовлечения ребёнка в социальное действие. В настоящее время педагогика участия представляет собой не набор конкретных методик, а ширококомасштабный подход, охватывающий теорию и практику поиска, обоснования и использования педагогических моделей и методов, обеспечивающих вовлечение школьников в общественную (гражданскую) жизнь.

Использование инструмента школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательных организаций может рассматриваться в контексте: интеракционалистского подхода

(В. Тинто), где достигаемые образовательные результаты ставятся в зависимость от академической и социальной интеграции обучающегося; интерпретации жизнедеятельности обучающихся по принципу противопоставления отчуждённости и вовлечённости; трактовки вовлечённости обучающегося как совокупности физической и психической энергии, затрачиваемой для приобретения академического опыта.

Идеи вовлечения обучающихся в активное общественное участие, в улучшение окружающей жизни, в деятельность, направленную на преобразование школьной среды, в полной мере соответствуют идеям системно-деятельностного подхода к образованию (А.Г. Асмолов и др.), нацеливающего обучающегося на увеличение активности, самостоятельности и ответственности, а педагогических работников – на содействие ученикам в самоопределении в дидактических и социальных ситуациях. Важным теоретическим основанием школьного инициативного бюджетирования выступают идеи проектного метода в образовании (В.Х. Килпатрик).

Понятие «партисипативность» пришло в педагогику из общей теории управления. Особенностью *партисипативного стиля* в системе управления считаются конструктивность и взаимодействие, обмен информацией, совместная постановка цели и её достижение. С этим идейным вектором в полной мере соотносится отечественная традиция развития школьной демократии, построение школьного организма как локального гражданского общества (А.Н. Тубельский), истоки этого подхода просматриваются в педагогическом наследии великого педагога-гуманиста Януша Корчака.

Школьное инициативное бюджетирование созвучно идеям «Педагогика общей заботы» (И.П. Иванов), педагогической технологии коллективной творческой деятельности (технология коллективной организации деятельности, «орлятская методика»). В русле этой социально-педагогической традиции осуществляется определение объектов общей заботы, коллективное целеполагание, коллективное планирование, коллективная подготовка и коллективный анализ.

Культуросообразность школьного инициативного бюджетирования в России проявляется в близости к советским и постсоветским традициям не тоталитарного школьного воспитания, которое

предусматривало вовлечение учащихся в общественную жизнь, в жизнь детско-подростковых коллективов (ученического класса, школы) через ученическое самоуправление, деятельность общественных организаций учащихся (школьные пионерские и комсомольские организации). Своего рода отражением этого подхода стала сформулированная Д.В. Григорьевым идея «телескопического построения воспитания патриотизма у школьников» (патриотическое отношение к классу, к школе, к поселению, к Родине).

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ИДЕИ И МОДЕЛЬ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Сущность школьного инициативного бюджетирования состоит в вовлечении обучающихся в решение вопросов расходования школьного бюджета для улучшения окружающей их предметной среды и коллективной жизнедеятельности детско-взрослых сообществ. Школьное инициативное бюджетирование представляет собой форму непосредственного участия общеобразовательных организаций в решении вопросов локального значения путём определения направлений расходования бюджетных средств на реализацию наиболее значимых инициатив школьников.

Улучшение окружающей предметной среды и коллективной жизнедеятельности детско-взрослых сообществ осуществляется обучающимися в режиме проектирования (осознание проблем, определение целей для преодоления проблем, разработка отдельных шагов, расчёт необходимых ресурсов, оформление и публичная презентация проекта). Участие в расходовании школьного бюджета представляет собой выдвижение финансовых расчётов решения отдельных задач по улучшению окружающей среды и жизни детско-взрослых сообществ (смет проектов), обсуждение, оценку и демократическое осуществление выбора на основе конкурсных процедур.

Социальной миссией школьного инициативного бюджетирования является вовлечение участников образовательных отношений (администрации, педагогов, родителей, школьников)

в общественные изменения, затрагивающие различные элементы внутришкольной и муниципальной инфраструктуры и жизни детско-взрослых сообществ, в принятие бюджетных решений, позволяющих изменить к лучшему школьную территорию, инфраструктуру, коллективную жизнедеятельность и быт. Школьное инициативное бюджетирование призвано способствовать вовлечённости участников образовательных отношений (прежде всего, обучающихся и их родителей) во внутришкольные процессы, в принятие бюджетных решений.

Школьное инициативное бюджетирование включает в себя 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.

Непосредственно в процедуры школьного инициативного бюджетирования включается формализованный процесс выдвижения, отбора и реализации проектов, соответствующих определённым характеристикам, в установленные сроки. Школьное инициативное бюджетирование охватывает все стадии работы над проектом, который представляет собой способ постановки и решения проблем и включает в себя образ желаемого результата, а также деятельность по его получению – от зарождения идеи до её воплощения. Жизненный цикл школьного инициативного бюджетирования как практического проекта проходит соответствующие ему стадии: постановки практической проблемы – проблематизации; поиска способа решения проблемы – проектирования решения; планирования достижения желаемого результата; практической реализации проекта; завершения проекта; эксплуатации объекта; утилизации объекта. Через механизм школьного инициативного бюджетирования реализуются проекты, предложенные обучающимися, родителями, но не администрацией школы, органами местного самоуправления, органами государственной власти. Проекты, которые реализуются через механизм школьного инициативного бюджетирования, ориентированы на решение конкретной проблемы

в школе или школьной среде. Для реализации за счёт бюджетных средств проекты отбираются непосредственно участниками образовательных отношений (решение принимается, например, путём общешкольного голосования).

Практика инициативного бюджетирования может предусматривать софинансирование проектов со стороны населения, бизнеса или некоммерческих организаций, однако это не является обязательным, финансирование проектов может осуществляться исключительно за счёт бюджетных средств муниципальных образований, общеобразовательных организаций.

Существенную роль в осуществлении школьного инициативного бюджетирования призваны сыграть *управляющие советы общеобразовательных организаций*...

Мнения, идеи, инициативы родительской и ученической общности в отношении финансирования носят не ситуативный и узконаправленный, но стратегический характер, поскольку в системе полномочий Управляющего совета и логике их практической реализации вопросы финансирования (планирования расходов и доходов) неразрывно связываются с вопросами стратегии развития школ (программа развития) и модели организации образовательного процесса (образовательная программа). Так, в частности, субсидия на реализацию государственного (муниципального) задания – это деньги, которые выделяет государство на реализацию заказанной им образовательной программы, и, соответственно, её объёмы зависят от содержания программы. Отсюда инициативы ученического сообщества важно предварительно готовить и продвигать для включения в программу развития и образовательную программу школы. Их закрепление в данных стратегических документах создаёт основания для финансового обеспечения реализации.

Важным элементом представляемой модели являются следующие **принципы школьного инициативного бюджетирования**:

– *принцип равных прав на участие* – каждая образовательная организация имеет равные права на участие в основных мероприятиях развития школьного инициативного бюджетирования в России;

– *принцип последовательности действий* – развитие и регулирование инициативного бюджетирования представляет собой не

одномоментное действие, а развёрнутый во времени, в соответствии с внутренней логикой, процесс;

– *принцип комплексности деятельности* – учёт разнонаправленности действий субъектов развития инициативного бюджетирования, особенностей применения универсальных инструментов и апробированных механизмов вовлечения участников образовательных отношений в практики школьного инициативного бюджетирования;

– *принцип соучастия* – развитие инициативного бюджетирования опирается на сотрудничество с администрацией образовательной организации, государственных и муниципальных органов власти, органов школьного самоуправления и соуправления, инициативных групп участников образовательных отношений;

– *принцип разнообразия практик* – любая практика школьного инициативного бюджетирования, основанная на механизме подлинного участия граждан в бюджетном процессе, достойна изучения и распространения;

– *принцип встроенности в систему институционального регулирования* – базовые основания процесса регулирования школьного инициативного бюджетирования должны проистекать из основных правовых документов, регламентирующих сферу общественных финансов, местного самоуправления, управления образовательными организациями в Российской Федерации;

– *принцип инициативности* – участие общеобразовательных организаций и муниципальных образований в мероприятиях развития школьного инициативного бюджетирования носит инициативный, заявительный характер;

– *принцип самоорганизации участников* – основой регулирования процесса развития школьного инициативного бюджетирования выступают преимущественно коллегиальные совместные решения;

– *принцип гибкого мотивирования к участию* – вовлечение субъектов в процесс инициативного бюджетирования носит характер побуждения к участию через систему гибких стимулов: рейтинги, конкурсы и т. д.

– *принцип информационной открытости* – участники образовательных отношений, авторы инициатив и проектов получа-

ют свободный доступ к интересующей их информации об основных документах, определяющих развитие и регулирование школьного инициативного бюджетирования, о бюджете, процедурах и т. д.

Разработка концепции развития школьного инициативного бюджетирования учитывает такие современные реалии, как формирование особого *информационно-коммуникационного пространства* обитания современной молодёжи. Поколение, появившееся на свет в эпоху интернета, мобильной телефонии, портативных устройств, виртуальной реальности, воспринимает «цифровой мир» как естественную среду своей жизни. Поэтому одним из современных трендов в распространении школьного инициативного бюджетирования является широкое использование информационно-коммуникационных технологий. Существенным потенциалом для практик школьного инициативного бюджетирования обладают социальные сети и вовлечённость в них современной учащейся молодёжи и подростков: распространение информации об идеях и модели инициативного бюджетирования и актуальных новостях включения в практику инициативного бюджетирования регионов, муниципалитетов, образовательных организаций; анонсирование отдельных идей и социальных проектов обучающихся; создание сетевых сообществ обучающихся, вовлечённых в локальную практику школьного инициативного бюджетирования или в локальный проект; проведение обучающих вебинаров для участников образовательных отношений, заинтересованных в продвижении инициативного бюджетирования; размещение тематического образовательного контента; проведение совещаний с различными категориями лиц, вовлечённых в реализацию модели школьного инициативного бюджетирования (в том числе и заседаний Управляющего совета школы); организация публичного общественного обсуждения (сетевых дискуссий) по оценке социальных проектов и соответствующего опыта за календарный период реализации модели инициативного бюджетирования на территории или в учреждении.

Опираясь на идею М.В. Кларина о модели обучения, школьное инициативное бюджетирование можно позиционировать в качестве **инновационной модели коллективного образования**, интегрирующей:

– различные виды продуктивных активностей групп и общностей обучающихся (социальное проектирование, экспертиза, электоральное участие в принятии решений, участие в публичных конкурсах проектов, социальная реклама проектных решений и т. д.),

– различные виды помогающих активностей групп взрослых – родителей обучающихся, администрации образовательной организации, педагогических работников, общественности, профессиональных экспертов (консультирование, инструктаж обучающихся).

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Возможности школьного инициативного бюджетирования рассматриваются в различных аспектах: по отношению к процессу социализации школьников – участников соответствующего процесса (образовательный потенциал), по отношению к школьному менеджменту (управленческие и социальные эффекты в общеобразовательной организации), по отношению к школьной экономике (эффективное расходование бюджетных средств).

Рассмотрение **образовательного потенциала** школьного инициативного бюджетирования можно осуществлять через различные концепции и нормативные документы, регламентирующие образовательные результаты.

Обращение к материалам Федерального государственного стандарта общего среднего образования (ФГОС ОСО) позволяет выделить следующие возможности инициативного школьного бюджетирования:

– в части *личностных результатов* освоения основной образовательной программы – формирование российской гражданской идентичности, гражданской позиции как активного и ответственного члена российского общества, принимающего демократические ценности, идеалы гражданского общества, формирование готовности и способности к самостоятельной, творческой и ответственной деятельности, формирование навыков сотрудничества со сверстниками, взрослыми в образовательной, общественно полезной, проектной видах деятельности;

– в части *метапредметных результатов* освоения образовательной программы – подготовка школьников к самостоятельному определению целей деятельности и составлению планов деятельности; самостоятельному осуществлению, контролю и корректированию деятельности; использованию ресурсов для достижения поставленных целей и реализации планов деятельности; выбору успешных стратегий в различных ситуациях; формированию у школьников умений продуктивно общаться и взаимодействовать в процессе совместной деятельности, учитывать позиции других участников деятельности, эффективно разрешать конфликты; овладение обучающимися навыками проектной деятельности, навыками разрешения проблем; развитие способности и готовности к самостоятельному поиску методов решения практических задач.

Основываясь на *концепции функциональной грамотности*, потенциал школьного инициативного бюджетирования можно представить как совокупность возможностей обретения обучающимися функциональной грамотности в сфере коммуникации, финансовой, информационной, компьютерной, электоральной и других видов грамотности.

Финансовая грамотность – результат процесса финансового образования, ... сочетание осведомлённости, знаний, умений и поведенческих моделей, необходимых для принятия успешных финансовых решений и в конечном итоге для достижения финансового благосостояния².

Информационная грамотность – подготовленность к самостоятельному поиску актуальных данных в информационных ресурсах, к критическому анализу, обработке, интерпретации сведений в соответствии с имеющейся задачей, к осуществлению информационной, познавательной и практической деятельности с использованием цифровых средств коммуникации.

Компьютерная грамотность – степень владения аппаратным и программным обеспечением компью-

² Стратегия повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы: Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 сентября 2017 г. № 2039-р.

тера с целью его использования в профессиональной деятельности, а также готовность осваивать новые компьютерные средства.

Электоральная грамотность – результат гражданского образования, подготовленность обучающегося к практическому осуществлению нормативно установленных для граждан избирательных прав и свобод.

Функциональная грамотность в сфере коммуникации – результат образования, характеризующийся способностью личности к общению и коммуникации в стандартных и нестандартных ситуациях с использованием знаний норм общения и правил создания текстов/высказываний, навыков работы с информацией.

Школьное инициативное бюджетирование призвано способствовать **повышению качества школьного управления** благодаря:

– обучению представителей школьной администрации и педагогического коллектива новым технологиям работы с инициативными участниками образовательных отношений;

– реализации механизма выявления наиболее перспективных педагогических кадров, имеющих склонность к внедрению педагогических инноваций и организационно-управленческой деятельности для обеспечения сменяемости в коллективных органах управления и ротации управленческих кадров образовательной организации.

Школьное инициативное бюджетирование способно повлиять также на развитие новых компетенций педагогов, органов коллективного управления и школьной администрации (формирование компетентности в области проектной деятельности, опыт работы с сообществами, освоение современных образовательных технологий формирования функциональной грамотности школьников). Управленческие эффекты могут фиксироваться в результатах аттестации, а также по итогам обучения и результатам реализации этапов полного цикла школьного инициативного бюджетирования.

Залогом качества образования становится следующая данность: школьники, родители, педагоги, а также партнёры школы

вовлекаются в управление образовательной организацией, что побуждает их к поиску возможностей улучшения и ориентирует на рост удовлетворённости результатами своей и общей деятельности. Кроме того, у руководителя образовательной организации появляется возможность опереться на школьное сообщество как на общность единомышленников, не только разделяющих цели и ценности школы, но и принимающих активное участие в их реализации. Это осуществляется через инструмент школьных проектных инициатив, связанных с расходованием бюджетных средств, учитывающих потребности самих школьников в улучшениях ради качества своего образования. Важной составляющей социальных эффектов школьного инициативного бюджетирования является увеличение численности участников образовательных отношений, удовлетворённых качеством условий (в том числе) инфраструктуры образования, характером взаимодействия обучающихся и педагогических работников, родителей школьников и администрации образовательных организаций, снижение конфликтности и повышение уровня психологического комфорта в школе, появление устойчивых форм самоорганизации школьных сообществ.

Внедрение школьного инициативного бюджетирования обеспечивает рост доверия обучающихся, их родителей, общественности к администрации школы, к органам местного самоуправления, особенно к тем руководителям, которые поддерживают развитие инициативного бюджетирования, лично участвуют в нём.

Школьное инициативное бюджетирование способно содействовать:

- воспитанию у школьников позиции «ответственного гражданина», формированию чувства хозяина, преодолению иждивенческих настроений, укреплению школьной дисциплины и порядка за счёт укоренения норм детско-взрослого сотрудничества в реализации проектных инициатив и поддержания их результатов в сохранности;

- повышению учебной мотивации школьников за счёт заинтересованности в реализации собственных проектных инициатив улучшения условий обучения.

Отдельный социальный эффект школьного инициативного бюджетирования – *выработка нового «языка публичного общения»*

участников образовательных отношений, прежде всего руководителей образовательных организаций, обучающихся и их родителей. Общение, опирающееся на «новый язык», позволяет прийти к взаимопониманию, облегчает эффективный общественный контроль, прозрачность и понятность бюджетных решений создают условия для реализации общественно согласованных проектов без подозрений в коррупции и обвинений в волюнтаризме.

Данные эффекты проявляются в показателях, отражающих выгоду, полученную образовательной организацией за счёт привлечения внебюджетных средств, более бережной эксплуатации школьного имущества и оборудования, решения действительно наиболее актуальных для школьников вопросов обеспечения комфортности образовательной среды.

Экономические эффекты школьного инициативного бюджетирования. Участие населения в инициировании, реализации и контроле обеспечивает выдвижение приоритетных для финансирования проектов, прозрачность бюджетных решений, экономию бюджетных средств, пристальный контроль за подрядчиками, бережную эксплуатацию созданных объектов, рост налоговых поступлений и т. д.

Использование на практике механизмов школьного инициативного бюджетирования обеспечит решение наиболее острых и первоочередных проблем, повысит эффективность расходования бюджетных средств и качество решения вопросов внутришкольного управления, оптимизирует взаимодействие органов администрации образовательной организации с другими участниками образовательных отношений (обучающиеся, их родители, педагогические работники), повысит уровень информационной открытости школы, усилит контроль со стороны населения за исполнением школой полномочий.

Школьное инициативное бюджетирование как инструмент оптимизации бюджетных расходов ориентировано на приоритизацию проблем. Этому способствует выбор самими участниками образовательных отношений приоритетных проектов, решающих проблемы недостаточной комфортности школьной среды и уровня психологической атмосферы, способствующих улучшению качества образования.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ПРАКТИКЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИИ

Основными направлениями реализации школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательных организаций являются кадровое, научно-методическое, организационное, программно-методическое, информационное обеспечение.

Кадровое обеспечение предусматривает отбор и подготовку кадров (руководители общеобразовательных организаций, представители органов местного самоуправления, представители управляющих советов, непосредственные организаторы инициативного бюджетирования в школе). Необходимым условием реализации школьного инициативного бюджетирования является субъективная значимость школьного инициативного бюджетирования для администрации общеобразовательных организаций, представителей органов местного самоуправления, органов управления образования субъектов Российской Федерации, готовность к внедрению этого механизма в практику общеобразовательных организаций. Указанное требование предусматривает интериоризацию руководителями общеобразовательных организаций и учредителями идеологии демократического управления школой, ценностей гражданского общества, их готовность реализовать модель школьного инициативного бюджетирования (ввести проблематику школьного бюджета в пространство открытого диалога). Важным аспектом практической реализации модели школьного инициативного бюджетирования является формирование бюджетной грамотности всех участников образовательных отношений (администрации школы, педагогических работников, обучающихся, их родителей, представителей местного самоуправления), которая включает наличие необходимых представлений и умений организации процедур участия граждан в дискуссиях по обсуждению проблем школьного бюджета. Основным механизмом реализации школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательных организаций России являются *образовательные программы*, рассчитанные на всех участников образовательных отно-

шений. Образовательные программы могут быть развёрнуты в различных форматах (серии семинаров, тематические программы на базе организаций отдыха детей и их оздоровления, онлайн-курсы, смешанные формы обучения).

Продуктивным представляется вариант организации подготовки школьных команд в составе обучающихся, их родителей, членов управляющих советов, педагогических работников, руководителей образовательных организаций, представителей органов местного самоуправления (в формате интенсива).

Одной из *перспективных форм* реализации школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательных организаций России являются *стратегические сессии*, организуемые в муниципальных образованиях с участием представителей органов власти и администраций образовательных организаций.

Программа стратегической сессии включает: краткий обзор ситуации в сфере инициативного бюджетирования в стране и в мире; знакомство с концепцией школьного инициативного бюджетирования; обсуждение миссии и видения муниципальной (региональной) программы внедрения школьного инициативного бюджетирования; определение целей и формулирование показателей достижения целей; выявление факторов успеха и возможных препятствий; разработку вариантов стратегий и определение приоритетов; создание плана действий.

Механизм непрерывности вовлечения в практики школьного инициативного бюджетирования обучающихся на различных этапах освоения общеобразовательных программ предусматривает разработку соответствующих трёх организационно-методических протоколов участия в школьном инициативном бюджетировании для обучающихся на ступени начального общего, основного общего и среднего общего образования (для каждой ступени целесообразно определить меру и конкретные форматы участия, характер помощи со стороны педагогических работников, родителей).

Информационное обеспечение реализации школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательных организаций. Презентация идеи и опыта позволит привлечь внимание директоров общеобразовательных организаций, представителей управляющих и попечительских советов, вызвать интерес у родительской и педагогической общественности, представителей государственной власти и местного самоуправления. Форматами для презентации могут служить публикации в средствах массовой информации (газеты, журналы – как профильные, специальные, так и рассчитанные на массового читателя, – телевидение, интернет-ресурсы, социальные сети).

Организационное обеспечение реализации школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательных организаций. Механизмом осуществления школьного инициативного бюджетирования является широкое вовлечение некоммерческих организаций (НКО). Следует рассматривать НКО как посредников между администрацией организаций образования и другими участниками образовательных отношений. Некоммерческие организации способны выполнять функции проектных центров в области практической реализации инициативного бюджетирования.

Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечения прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Органы государственной власти и органы местного самоуправления в соответствии с установленными настоящим Федеральным законом и иными феде-

ральными законами полномочиями могут оказывать поддержку социально ориентированным некоммерческим организациям при условии осуществления ими в соответствии с учредительными документами следующих видов деятельности:

...

б) оказание юридической помощи на безвозмездной или на льготной основе гражданам и некоммерческим организациям и правовое просвещение населения, деятельность по защите прав и свобод человека и гражданина;

...

9) деятельность в области образования, просвещения, науки, культуры, искусства, здравоохранения, профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан, физической культуры и спорта и содействие указанной деятельности, а также содействие духовному развитию личности...³

Научно-методическое обеспечение реализации школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательных организаций предусматривает сопровождение пилотных практик. В качестве формата научно-методического сопровождения наиболее перспективным представляется формирование виртуальных и реальных площадок коммуникации: межрегиональные круглые столы, научно-практические конференции, фестивали, конкурсы, общедоступные интернет-ресурсы и т. д. Для реализации школьного инициативного бюджетирования в образовательных организациях необходимо разработать дизайн практик, учитывающих региональные, муниципальные и локальные особенности... Для осуществления задач научно-методического сопровождения пилотных практик школьного инициативного бюджетирования целесо-

³ Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 30.12.2020) «О некоммерческих организациях»

образно формировать экспертное сообщество с фиксированным членством, осуществлять научно-исследовательские проекты и методические разработки, возможно также привлечение грантовых способов поддержки научных и методических инициатив коллективов, внедряющих практики инициативного бюджетирования и анализирующих результаты.

Организационная модель реализации школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательных организаций предусматривает:

- тренинги для обучающихся и педагогических работников;
- разработку рабочих планов в общеобразовательных организациях по реализации модели школьного инициативного бюджетирования;
- выработку проектных идей (опросы, картирование территорий, поиск решений в интернете и т. д.);
- обсуждение идей в первичных ученических сообществах (выбор идеи);
- проведение собраний инициаторов (обсуждение идей, их доработка или объединение похожих, работа специалистов администраций);
- осуществление предварительного технического анализа проектов;
- проведение информационных кампаний в общеобразовательных организациях (агитация авторов проектов и молодёжного совета);
- организацию общешкольного голосования (процедура голосования, процедура подсчёта голосов, объявление итогов);
- проведение итогового технического анализа предложенных проектов специалистами администраций (итоговая оценка стоимости проектов, определение победивших проектов);
- запуск реализации и общественный мониторинг осуществления проекта инициативного бюджетирования с публикацией промежуточных и финальных результатов;
- организацию церемонии торжественной презентации осуществлённого проекта, организацию публикаций в СМИ, в том числе в сети Интернет (фотографий, видеороликов).

РОЛЬ УПРАВЛЯЮЩИХ СОВЕТОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»⁴ предусматривает, что управление системой образования осуществляется на принципах демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учёта общественного мнения и носит *государственно-общественный характер* (ст. 89). Закон закрепляет право родителей принимать участие в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность (ст. 44). Для реализации закреплённого права и обеспечения государственно-общественного характера управления предусматривается, в том числе, формирование в образовательной организации *коллегиального органа* (попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет), в который могут входить родители обучающихся, и представительного органа родителей (советы родителей/законных представителей).

Практика развития государственно-общественного управления в России показала, что наиболее перспективной моделью коллегиального органа является *управляющий совет* общеобразовательной организации.

Управляющий совет может быть наделён широким кругом полномочий, закрепляемых в Уставе и локальном акте общеобразовательной организации (Положении об Управляющем совете).

Среди стратегических полномочий Управляющих советов – полномочия по утверждению программы развития образовательной организации (по согласованию с учредителем); согласованию образовательной программы организации, утверждения публичной отчётности организации, отчёта о самообследовании образовательной организации.

В сфере финансово-хозяйственной деятельности Управляющий совет может:

⁴ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012 г.

- согласовывать план финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации;
- утверждать сметы расходования средств, полученных образовательной организацией от уставной, приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- содействовать привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы, определять цели и направления их расходования; согласовывать сдачу в аренду образовательной организацией закреплённых за ней объектов собственности;
- утверждать или согласовывать порядок и критерии распределения выплат стимулирующего характера педагогическим работникам;
- заслушивать отчёт о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, утверждать отчёт руководителя образовательной организации по итогам учебного и финансового года, предоставлять его общественности и учредителю;
- вносить рекомендации учредителю по содержанию государственного (муниципального) задания образовательной организации⁵.

Кроме того, закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»⁶ предусматривает обязательное общественное обсуждение отдельных видов закупок, по результатам которого могут быть внесены соответствующие изменения в документацию о закупке или закупка может быть отменена. Планирование закупок, как за счёт средств учредителя, так и за счёт иных поступлений (грантов, платных услуг) – зона влияния Управляющего совета школы. Таким образом, через представительство в Управляющем совете, освоение его полномочий и активное участие в его работе представители родительской и ученической общественности могут принимать участие в решении принципиальных вопросов, связанных с формированием и исполнением бюджета школы.

⁵ Письмо Минобрнауки РФ № 08–1729 от 22.10.2015.

⁶ Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 г. № 44–ФЗ.

Следует подчеркнуть, что в модели Управляющего совета школы родительская и ученическая общественность является не только субъектом инициативы в части расходов, но может и должна активно и ответственно участвовать в формировании стратегии доходов школы через полномочия Управляющего совета, содействовать привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы (платные образовательные услуги, добровольные пожертвования, арендная плата, средства грантов и др.).

Это существенно, поскольку средства субсидии, как правило, с трудом покрывают базовые расходы школы (оплата труда, учебные расходы, налоги и платежи). Кроме того, надо признать, что в реальной практике закреплённая в законодательстве автономия школы в вопросах финансово-хозяйственной деятельности бывает ограничена учредителем. Средства субсидии поступают в школу «одной строкой» (в отличие от сметы, где всё разбито по статьям расходов). Школа в лице директора и Управляющего совета вправе направлять эти деньги в соответствии с согласованными приоритетами и не расписывать всё по статьям. Но предусмотрен план финансово-хозяйственной деятельности, где всё расписывается по статьям, и учредитель контролирует расходование этих средств. Таким образом, школы поставлены в зависимость от позиции учредителя, который может, не утверждая план с теми или иными показателями, оказывать тем самым давление на бюджетное учреждение в плане решения вопросов финансово-экономической деятельности. Поэтому важную роль для реализации инициатив Управляющего совета играют другие источники дохода школы.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе общепризнанной чертой системы образования становится необходимость участия школьников, родителей, педагогов и руководителей в решениях, затрагивающих их интересы. Зачастую школьники находятся в стенах школы дольше, чем некоторые педагоги. Им, их родителям и самим педагогам важно, чтобы в школе была обустроена комфортная среда, создан благоприятный психологический климат для коммуникаций, самореализации каждого. Эти факторы являются важными элементами качественного решения задач, стоящих перед образовательной организацией, которые можно реализовать лишь при наличии общего видения, достижения в школьном сообществе консенсуса о желаемых изменениях, при участии каждого в их достижениях.

Таким образом, залогом качества образования становится то, что школьники, родители, педагоги, а также партнёры школы вовлекаются в управление образовательной организацией, что побуждает их к поиску возможностей улучшений и ориентирует на рост удовлетворённости результатами своей и общей деятельности. Кроме того, у руководителя образовательной организации появляется опора на школьное сообщество, как на коллектив единомышленников, не только разделяющих цели и ценности школы, но и принимающих активное участие в их реализации. Это осуществляется через инструмент школьных проектных инициатив, связанных с расходованием бюджетных средств, учитывающем потребности самих школьников в улучшениях ради качества своего образования. Каждая новая задача приводит к созданию новой временной организационной структуры, что соответствует подходам проектного менеджмента. Внедрение школьного инициативного бюджетирования, как элемента формирования функциональ-

ной грамотности школьников, одновременно решает задачи повышения качества образования. Это происходит за счёт появления устойчивых механизмов обратной связи с потребителями образовательных услуг, что, в свою очередь, повышает устойчивость развития самой образовательной организации в ситуации ускорения перемен и нестабильности условий внешней среды.

Подготовка проектов инициативного бюджетирования – это процесс, в котором участвуют все учащиеся, родительская и педагогическая общественность. Школа – важный элемент как системы образования, так и внутрибюджетных отношений. Правильное эффективное расходование бюджетных средств, с учётом мнения заинтересованных в этом процессе сторон, в результате будет иметь как экономический, так и социальный эффект. Приглашение обучающихся к участию в инициировании, выборе, разработке, реализации значимых внутришкольных проектов, обсуждение их на классных часах, с участием профильных специалистов, будет способствовать достижению актуальных образовательных результатов.

Вовлечение обучающихся и их родителей в принятие бюджетных решений в рамках образовательных организаций обеспечивает не только приобретение школьниками новых знаний и умений, но и повышает бюджетную грамотность, в том числе и родителей, способствует принятию решений с учётом мнения всех участников образовательных отношений.

Инициативное бюджетирование – инструмент активных граждан для решения волнующих их проблем. Одной из важнейших задач школы является воспитание личности с развитым экономическим мышлением, функционально грамотного человека, готового к жизни и хозяйственной деятельности в условиях рыночных отношений. Функциональная грамотность школьника – это качественная характеристика его личности, включающая в себя первоначальные экономические знания, умения и навыки простейшей экономической деятельности, элементы экономического мышления и сознания, а также граждански значимые качества личности: бережливость, инициативность, организованность, трудолюбие, ответственность.

Школьное инициативное бюджетирование развивается в 19 субъектах Российской Федерации, в 2022 году в Российской Фе-

дерации было реализовано 819 проектов с участием молодёжи и школьников.

В 2021 году Центр инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России разработал концепцию новой модели школьного инициативного бюджетирования – ШКИБ, основным принципом которой является педагогизация – укоренённость технологии во ФГОС «Индивидуальный проект» и Примерной программе воспитания школьников. ШКИБ опирается на общую методологию инициативного бюджетирования, проработанный теоретический фундамент и апробацию в нескольких субъектах Российской Федерации. Наряду с моделью ШКИБ в ряде регионах развиваются иные модели школьного инициативного бюджетирования.

Программа развития школьного инициативного бюджетирования предлагается для использования органами просвещения, общего образования, образовательными организациями и учреждениями на региональном и муниципальном уровнях.

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТЫ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Целью настоящей программы является определение системы мероприятий по расширению охвата практиками школьного инициативного бюджетирования общеобразовательных организаций Российской Федерации.

Задачи программы:

- характеристика основных особенностей развития школьного инициативного бюджетирования в Российской Федерации;
- определение системы мер институционального сопровождения школьного инициативного бюджетирования (кадрового, организационного, научно-методического, информационного, событийного);
- выявление источников финансирования развития школьного инициативного бюджетирования;
- определение путей интеграции школьного инициативного бюджетирования в общую систему развития инициативного бюджетирования.

Результаты программы развития школьного инициативного бюджетирования в Российской Федерации имеет смысл рассматривать в нескольких аспектах:

- вовлечение в практику школьного инициативного бюджетирования образовательных организаций (критерием оценки результата является факт решения руководителей, педагогических советов, попечительских советов);
- вовлечение участников образовательных отношений (критерием оценки результата являются доля обучающихся, принявших участие в голосовании за проекты, доля обучающихся, принявших участие в разработке проектов, доля обучающихся, принявших участие в обсуждении проектов (участники дискуссий, в том числе в социальных сетях); доля родителей и педагогических работников – активных участников обсуждения инициатив и проектов);
- организационное обеспечение реализации программы на уровне школы (критерием оценки результата является разработка в общеобразовательной организации плана реализации программы школьного инициативного бюджетирования);
- инфраструктурное обеспечение (критерием оценки результата является наличие в образовательных организациях отдельных педагогических работников, в чьи функции дополнительно вменено осуществление организационного и методического сопровождения школьного инициативного бюджетирования, соответствие количества педагогических работников объёму решаемых задач);
- имплементация школьного инициативного бюджетирования в учебно-воспитательные практики общеобразовательной организации (критерием оценки результата является учёт в школьном плане реализации региональной программы школьного инициативного бюджетирования специфики образовательной организации и социальной среды);
- методическое обеспечение (критерием оценки результата является факт назначения ответственных среди работников региональных и муниципальных методических служб; разработка пакета методических рекомендаций для осуществления школьного инициативного бюджетирования);
- тиражирование практик (критерием оценки является количество победителей соответствующих тематических конкурсов)

школьного ИБ, мероприятий всероссийского и международного характера, количество участников на всероссийских и международных мероприятиях).

Эффекты школьного инициативного бюджетирования, измеряемые в исследованиях:

- повышение доли обучающихся, демонстрирующих высокий уровень российской гражданской идентичности, гражданской позиции как активного и ответственного члена российского общества, принимающего демократические ценности, идеалы гражданского общества, высокий уровень самостоятельности и ответственности в общественной деятельности;

- повышение доли обучающихся, демонстрирующих высокий уровень качества решения задач в области проектной деятельности, высокий уровень качества подготовка школьников к самостоятельному определению целей деятельности и составлению планов деятельности; самостоятельному осуществлению, контролю и корректированию деятельности, качества решения задач в области использования ресурсов для достижения поставленных целей и реализации планов деятельности; выбору успешных стратегий в различных ситуациях;

- повышение доли обучающихся, демонстрирующих высокий уровень качества решения задач в области сотрудничества со сверстниками и взрослыми в совместной работе, способов продуктивно общаться и взаимодействовать в процессе совместной деятельности, учитывать позиции других участников деятельности, эффективно разрешать конфликты;

- повышение доли участников образовательных отношений, принимающих участие в управлении образовательной организацией, увеличение численности участников образовательных отношений, удовлетворённых качеством среды, инфраструктурой образования, характером взаимодействия;

- повышение доли обучающихся, демонстрирующих высокий уровень бережной эксплуатации объектов школьной инфраструктуры;

- повышение доли обучающихся, демонстрирующих высокий уровень сформированности финансовой и бюджетной грамотности;

- повышение прозрачности бюджетных решений, рост экономии бюджетных средств, повышение общественного контроля за подрядчиками;

- повышение доли педагогических работников, демонстрирующих высокий уровень овладения навыками проектной деятельности, работы с сообществами, освоение современных образовательных технологий формирования функциональной грамотности школьников;

- распространение нового «языка публичного общения» участников образовательных отношений, обеспечивающего взаимопонимание; упрощение эффективного общественного контроля – прозрачность и понятность бюджетных решений создают условия для реализации общественно согласованных проектов без подозрений в коррупции и обвинений в волюнтаризме;

- повышение качества школьного управления, повышение эффективности расходования бюджетных средств, оптимизация взаимодействия органов администрации образовательной организации с другими участниками образовательных отношений (обучающиеся, их родители, педагогические работники), усиление в организационной культуре школы ценностей демократии, снижение конфликтности и повышение уровня психологического комфорта в школе, появление устойчивых форм самоорганизации школьных сообществ;

- повышение уровня информационной открытости школы, усиление контроля со стороны общественности за исполнением школой полномочий.

МЕСТО ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В РАЗВИТИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Все проектные инициативы в рамках школьного инициативного бюджетирования для их авторов обеспечивают достижение непосредственного или опосредованного образовательного результата. Школьное инициативное бюджетирование может рассматриваться как драйвер развития образовательных организаций и учебно-воспитательных практик в них следующим образом:

- как *опора и развитие имеющихся форматов и содержания* (имплементация школьного инициативного бюджетирования опи-

рается на традиции общеобразовательной организации, монтируется в привычные форматы, обогащая их и модифицируя);

– *через внесение нового контента и новых форматов* (имплементация школьного инициативного бюджетирования вносит в жизнедеятельность общеобразовательной организации множественные инновации, конкретизируя установки ФГОС, Примерной программы воспитания и др. документов).

Место школьного инициативного бюджетирования в развитии общеобразовательных организаций необходимо рассматривать в четырёх аспектах:

– практика воспитания в общеобразовательной организации;
– практика обучения в общеобразовательной организации;
– развитие общеобразовательной организации и практики управления;

– повышение квалификации педагогических работников.

Роль школьного инициативного бюджетирования в практике **школьного воспитания** базируется на осуществлении демократических процедур обсуждения участниками образовательных отношений инициатив и проектов, вовлечении обучающихся в социальное проектирование и согласно Примерной программе воспитания может быть реализована в таких видах и формах, как:

– основные школьные дела;
– внешкольные мероприятия и внеурочная деятельность;
– самоуправление;
– школьные медиа;
– организация предметно-пространственной среды.

Школьное инициативное бюджетирование позволяет:

– раскрыть воспитательный потенциал *ключевых дел* (главные традиционные общешкольные дела, в которых принимает участие большая часть школьников и которые обязательно планируются, готовятся, проводятся и анализируются совместно педагогами и детьми);

– реализовывать комплекс коллективных творческих дел, интересных и значимых для школьников, объединяющих их вместе с педагогами в единый коллектив, обеспечить включённость большого числа детей и взрослых, способствовать интенсификации их общения, ставить их в ответственную позицию к происходящему в школе.

Основные школьные дела в рамках школьного инициативного бюджетирования могут формироваться на основе логики коллективно-творческой деятельности и осуществления проектной деятельности обучающихся. Совокупность ключевых дел в рамках школьного инициативного бюджетирования можно представить как два идентичных цикла:

– первый (сентябрь – декабрь);
– второй (январь – апрель).

Согласно подходам примерной программы воспитания внешкольная и внеурочная деятельность при использовании возможностей школьного инициативного бюджетирования обеспечит:

– вовлечение школьников в интересную и полезную для них деятельность, которая предоставит им возможность самореализоваться в ней, приобрести социально значимые знания, развить в себе важные для своего личностного развития социально значимые отношения, получить опыт участия в социально значимых делах;
– поощрение педагогами детских инициатив и детского самоуправления.

Подготовка обучающихся к участию в школьном инициативном бюджетировании может осуществляться через курсы внеурочной деятельности (познавательная деятельность), направленные на передачу школьникам социально значимых знаний, развивающих их любознательность, позволяющих привлечь внимание к экономическим, политическим, экологическим, гуманитарным проблемам нашего общества, формирующим их гуманистическое мировоззрение и научную картину мира.

Подготовка обучающихся к участию в школьном инициативном бюджетировании может осуществляться через курсы внеурочной деятельности (проблемно-ценностное общение), направленные на развитие коммуникативных компетенций школьников, воспитание у них культуры общения, развитие умений слушать и слышать других, уважать чужое мнение и отстаивать своё собственное, терпимо относиться к разнообразию взглядов людей.

В 5–7 классах в рамках внеурочной деятельности может быть организовано разновозрастное общественное объединение (объединение по интересам) лабораторного типа. В 8–9 классах в рамках внеурочной деятельности целесообразно разработать и реализовать спецкурс.

В рамках осуществления **ученического самоуправления** школьное инициативное бюджетирование обеспечивает проявление на практике инициативности, самостоятельности, ответственности, трудолюбия, чувства собственного достоинства, предоставляет школьникам широкие возможности для самовыражения и самореализации. Организаторами процедур школьного инициативного бюджетирования могут выступать органы ученического самоуправления, а участниками процесса – временные объединения, инициативные и проектные группы.

Школьное инициативное бюджетирование может осуществляться:

- через работу постоянно действующего школьного актива, иницирующего и организующего проведение лично значимых для школьников событий (соревнований, конкурсов, фестивалей, капустников, флешмобов и т.п.);

- через деятельность творческих советов дела, отвечающих за проведение тех или иных конкретных мероприятий, праздников, вечеров, акций и т.п.

Школьное инициативное бюджетирование в рамках создания и функционирования **школьных медиа** предусматривает организацию редакционного совета школьников, школьного медиацентра, школьной интернет-группы.

Редакционный совет школьников и консультирующих их взрослых, целью которого является освещение (через школьную газету, школьное радио или телевидение) наиболее интересных моментов жизни школы, популяризация общешкольных ключевых дел, деятельности органов ученического самоуправления, проводятся круглые столы с обсуждением значимых проблем.

Школьный медиацентр – созданная из заинтересованных добровольцев группа информационно-технической поддержки школьных мероприятий, осуществляющая видеосъемку и мультимедийное сопровождение школьных праздников, фестивалей, конкурсов.

Школьная интернет-группа – это разновозрастное сообщество школьников и педагогов, созданное с целью освещения деятельности образовательной организации в информационном пространстве, которая предназначена для:

- привлечения внимания общественности к школе, информационного продвижения ценностей школы;

- поддержки интернет-сайта школы и соответствующей группы в социальных сетях;

- организация виртуальной диалоговой площадки, на которой детьми, учителями и родителями могли бы открыто обсуждаться значимые для школы вопросы.

Школьное инициативное бюджетирование в рамках **организации предметно-пространственной среды** направлено на изменение позиции участников образовательных отношений по отношению к среде – преобразование среды становится объектом общей заботы за счет:

- совместной с детьми разработки, создания и популяризации особой школьной символики;

- решения вопросов благоустройства различных участков внутри и пришкольной территории в рамках школьного инициативного бюджетирования.

Школьное инициативное бюджетирование соответствует всем ключевым направлениям примерной рабочей программы воспитания (Письмо Министерства просвещения РФ от 18 июля 2022 г. №АБ-1951/06 «Об актуализации примерной рабочей программы воспитания»): гражданско-патриотическое, нравственно-эстетическое, трудовая деятельность, познавательная деятельность, экологическое воспитание. Школьное инициативное бюджетирование предполагает активное вовлечение родителей, что также соответствует направлению работы с родителями и обладает воспитательным потенциалом для развития и поддержки инициативы у подростков и старших школьников, что также может способствовать профилактике безнадзорности и беспризорности.

В процессе имплементации школьного инициативного бюджетирования в образовательный процесс особое место отводится заместителю директора по воспитательной работе, а также советнику директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями¹.

¹ Советники директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями, в соответствии с поручениями президента (Перечень поручений по итогам заседания наблюдательного совета АНО «Россия – страна возможностей» (утв. Президентом РФ 26.06.2022 № Пр-1117) к 2023/24 учебному году должны быть введены во всех субъектах РФ.

Опираясь на типовые должностные инструкции данных специалистов и профессиональный стандарт («Специалист в области воспитания» от 30 января 2023 г.), можно выделить следующие направления деятельности, реализации которых способствует школьное инициативное бюджетирование:

- функционирование системы ученического самоуправления, развитие новых форм ученического самоуправления;
- организация и сопровождение социально значимой проектной деятельности, педагогическое стимулирование детских социальных инициатив;
- формирование событийного пространства образовательной организации.

Место школьного инициативного бюджетирования в обучении. Основаниями для позиционирования школьного инициативного бюджетирования в учебном процессе являются Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (ФГОС ООО), среднего общего образования (ФГОС СОО). В тексте Федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования (утв. приказом Минобрнауки РФ от 17 мая 2012 г. № 413) понятие «проект», «проектный», «проектировать» упоминается более двух десятков раз (раздел «Требования к результатам образования»).

Интеграцию школьного инициативного бюджетирования в учебный процесс общеобразовательной организации можно условно представить как решение стратегических и оперативных задач:

- оперативные задачи связаны с обеспечением использования возможностей учебного предмета «Индивидуальный проект» (10 класс);
- стратегические задачи связаны с обеспечением подготовки обучающихся к изучению учебного предмета «Индивидуальный проект» в 10 классе (в 5–9 классах целесообразно разработать совокупность проектных заданий на уроках по различным предметам, с учётом усложнения проектной деятельности школьников).

Для имплементации школьного инициативного бюджетирования в учебный процесс общеобразовательной организации необходимо актуализировать инфраструктуру использования проектного метода обучения.

Возможности школьного инициативного бюджетирования в **модернизации управления общеобразовательной организацией** через обеспечение государственно-общественного характера управления школой (ст. 89 Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012 г.):

- реализовать возможности управляющего совета, обеспечив старт его деятельности через практику школьного инициативного бюджетирования;
- изменение уклада жизни школы – демократизация и вовлечённость;
- изменение поведения участников образовательных отношений (увеличение вовлечённости в жизнь школы);
- изменение норм и правил участия в жизни школы;
- усиление креативного начала в повседневности школы.

Повседневность школьного сообщества обогащается рефлексией и демонстрацией потребностей участников образовательных отношений, у которых возникают механизмы информирования о своих потребностях и инициирования конкретных способов удовлетворения потребностей, решения проблем. Указанные процессы обеспечивают субъектную вовлечённость в жизнь школы.

При определении роли и места школьного инициативного бюджетирования **в повышении квалификации педагогических работников** целесообразно опираться на положения профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».

Анализ изложения в профессиональном стандарте общепедагогической функции обучения (трудовые действия, необходимые умения, необходимые знания) позволяет обратить внимание на такие аспекты профессиональных практик педагогических работников, как «создание безопасной и комфортной образовательной среды», «проектная деятельность в качестве форм и методов обучения, выходящих за рамки учебных занятий», «деятельностный подход», «виды и приёмы современных педагогических технологий».

В повышении квалификации педагогических работников в сфере воспитательной деятельности школьное инициативное бюджетирование ориентировано на следующие области:

- помощь и поддержку в организации деятельности ученических органов самоуправления;
- создание, поддержание уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации;
- развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции;
- основы методики воспитательной работы, основные принципы деятельностного подхода, виды и приемы современных педагогических технологий;
- создание в учебных группах разновозрастных детско-взрослых общностей обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников.

Инициаторами повышения квалификации педагогических работников в сфере воспитательной деятельности школьного инициативного бюджетирования может выступать заместитель директора по воспитательной работе. Также он может выступать с ходатайством о разработке нормативно-правовой основы школьного инициативного бюджетирования, оказывать методическую поддержку педагогам в работе с проектными командами, вовлекать субъекты образовательной деятельности (родители (законные представители), администрация, педагоги, советник директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями), экспертное сообщество в разработку и реализацию инициатив обучающихся.

Место школьного инициативного бюджетирования в организации пришкольных лагерей и во время оздоровительного отдыха учащихся.

При определении места школьного инициативного бюджетирования в деятельности пришкольных лагерей во время оздоровительного отдыха учащихся следует опираться на перечень основных нормативных правовых актов, необходимых для руководства и использования в работе с организациями отдыха детей и их оздоровления (независимо от организационно-правовых форм и форм собственности). Школьное инициативное бюджетирование в пришкольном лагере, являясь новой формой организации внеурочной деятельности, в рамках тематической программы решает задачи воспитания и социализации детей. В течение смены школьники

не только удовлетворяют свои потребности в досуге, но и вовлекаются в общественно полезную деятельность улучшения образовательной среды лагерного пространства школы.

В цикле проектной деятельности от обнаружения проблемы и формулирования инициативы, разработки проектной документации со сметными расчетами и отбора проекта-победителя на общем собрании школьного сообщества во время смены, а также реализации проекта и открытия объекта после неё, школьники среднего и старшего звена осваивают комплекс жизненно важных навыков функциональной грамотности. Среди них – финансовая, бюджетная, проектная, документационная, организационно-управленческая, информационно-коммуникационная, компьютерная грамотность.

В связи с тем, что лагерь – это место активного отдыха, то вовлечение школьников в общественно значимую проектную деятельность осуществляется исключая назидательные, дидактические, словесные шаблоны обучения. Лагерь с дневным пребыванием учащихся, реализующий программу школьного инициативного бюджетирования, призван создать оптимальные условия для полноценного проявления инициативы самих детей, развития общественной самоорганизации школьного сообщества через игровые формы, в которых дети раскрывают свои творческие возможности и удовлетворяют потребности в социальной самореализации.

Ориентируясь на цели физического и социально-нравственного оздоровления детей в лагере, программа, основанная на школьном инициативном бюджетировании, на первый план выдвигает задачи, соответствующие социальному, гражданско-патриотическому, трудовому и общекультурному направлению. А именно:

- воспитание творческого отношения к учению, труду, жизни; формирование сплоченности, чувства коллективизма, правовое воспитание учащихся (социальное направление);
- формирование представления о правах и ответственности человека в обществе, гражданских правах и обязанностях; готовности принимать участие в жизни класса, общеобразовательной организации, в доступной по возрасту социально значимой деятельности (гражданско-патриотическое направление);
- воспитание чувства ценности труда в жизни человека, семьи, общества; формирование бережного отношения к результатам труда и ответственного потребления, потребности участия в различных

видах доступного по возрасту труда, трудовой деятельности (трудо-вое направление);

– воспитание ценностного отношения к прекрасному, формирование представлений об эстетических идеалах и ценностях (общекультурное направление).

Концептуальными особенностями разработки программы смены школьного инициативного бюджетирования является единство четырёх базовых компонентов. Первым является комплекс ключевых мероприятий, соответствующих этапам и процедурам ШКИБ:

- информирование – мотивационная встреча «PRO ШКИБ»;
- выдвижение и отбор инициатив – командная настольная игра «Карта школьной мечты»;
- формирование проектных групп – уличное гуляние «Ярмарка инициатив»;
- разработка и экспертиза проектов – игра по станциям «Экспертиза»;
- выбор проекта-победителя – голосование на общем собрании сообщества лагеря;
- осуществление закупок и реализация проекта-победителя – КТД (коллективное творческое дело) проектных групп (формат участия и поддержки представителей администрации лагеря, ответственных за закупки и осуществление работ);
- завершение проекта – праздник «Открытие».

Связанность этого комплекса мероприятий достигается логикой развивающейся проектной деятельности, вовлекающей детей в различные форматы группового взаимодействия на основе общественной самоорганизации.

Вторым компонентом являются мероприятия сопровождения участников по успешному прохождению ШКИБ от этапа к этапу: это игровые, творческие и обучающие мастер-классы, а также консультационное сопровождение инициативных и проектных групп вожатыми-кураторами ШКИБ. Они же проводят «ШКИБ-классы» на темы:

- картографирование среды;
- секреты продвижения инициатив;
- командное слаживание проектных групп;
- смета – это интересно;
- заявка – ключ к победе проекта;

- секреты успешной мультимедиа-презентации проекта;
- как создать праздник.

Третий компонент представляет собой мотивационно-вовлекающие тематические мероприятия, расширяющие контекст погружения в вопросы финансовой и бюджетной грамотности. Среди них такие как:

- «Окно инициатив» – система индивидуального и коллективно-го соревнования, формирующая потребность выдвигать и реализовывать инициативы добрых дел, полезных ребятам и взрослым в лагере.
- «Экономика и финансы: Start Up – менеджер» – командная настольная игра, развивающая предпринимательское мышление, в которой участники должны не только построить и развить сеть своих магазинов, приносящих максимальную прибыль, но и выполнить игровую миссию: построить, социально значимый для города, объект инфраструктуры: школу, стадион, больницу и др.
- «Инициатива добрых дел» – тематическая интеллектуально-игровая программа с залом, в которой команды выполняют задания, вовлекающие в тематику смены через разнообразие творческих активностей.
- «Фестиваль финансово-бюджетной грамотности» – мероприятие на свежем воздухе, включающее в себя праздничное шествие, праздник открытия, «вертушку» творческих площадок, торжественное награждение победителей.

Четвёртый компонент – досуговые мероприятия развлекательного и спортивно-оздоровительного характера, а также работа клубов (кружков) по интересам. Они позволяют выявить и поддерживать интересы детей в востребованных ими видах деятельности, развивая профильные сообщества и сообщество лагеря в целом.

Полнота реализации мероприятий всех четырёх компонентов рассчитана на 21 день стандартной смены загородного лагеря. За это время участники осваивают комплекс знаний, умений и навыков, который проверяется в командной брейн-ринг игре «Тестировщик».

По окончании смены участники знают:

- понятие и содержание школьного инициативного бюджетирования;

- этапы и последовательность действий в школьном инициативном бюджетировании;
- отличие проектной деятельности в школьном инициативном бюджетировании от социального проектирования;
- роль и значение общего собрания, способов голосования за проект-победитель;
- что такое общественные финансы, бюджет, смета.

Пройдя все этапы школьного инициативного бюджетирования, участники умеют:

- выдвигать инициативы и участвовать в их отборе;
 - разрабатывать проект реализации инициативы;
 - делать выбор в процессе голосования на собрании сообщества.
- Кроме того, по окончании смены участники владеют:
- способами продуктивной коллективной деятельности;
 - технологией школьного инициативного бюджетирования;
 - способами выдвижения и продвижения своих инициатив;
 - инструментами осуществления финансовых расчётов при составлении сметы проекта;
 - основами информационно-коммуникативной, проектной, финансово-хозяйственной, бюджетной, документационной, нормативно-правовой и компьютерной функциональной грамотности.

ШКОЛЬНОЕ ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ

Идеи и практики школьного инициативного бюджетирования, в связи с усилением финансовой составляющей в содержании образования, становятся актуальными и своевременными. Школьное инициативное бюджетирование обладает существенным потенциалом в формировании финансовой (в том числе бюджетной) грамотности школьников.

В настоящее время формирование финансовой грамотности активно осуществляется в рамках общеобразовательных программ:

- вводятся специализированные курсы внеурочной деятельности, факультативы, элективные курсы;

– вводятся в содержание учебных предметов представления о финансовых процессах и явлениях;

- разрабатываются дополнительные общеобразовательные курсы соответствующей тематики.

В практике формирования финансовой грамотности школьников широко используются интерактивные методы, игровые технологии и симуляторы, диалоговые методы (дискуссии, дебаты и т.п.).

Существующий отечественный опыт формирования финансовой грамотности даже в практической части имеет моделирующий (игровой) характер, то есть решения принимаются в имитируемых обстоятельствах, что не обеспечивает получение у обучающихся опыта принятия ответственных финансовых решений, приводит к умозрительности решений и недостаточно прочно усваивается школьниками.

Школьное инициативное бюджетирование позволяет преодолеть указанные недостатки, так как предусматривает необходимость разрабатывать бюджеты вполне конкретных проектов, отстаивать целесообразность расходов, понимать последствия собственных финансовых решений.

Реализация ШКИБ меняет подход к освоению знаний, умений и навыков, в том числе и по финансовой грамотности. Образовательная организация получает возможность интегрировать финансовую грамотность в различные части школьного инициативного бюджетирования. Например, на стадии планирования своей инициативы или составления календарного плана, учащиеся в том числе обращаются и к финансовому планированию; когда учащиеся составляют смету проекта (инициативы), они обращаются к вопросам о том, что такое деньги, как образуется цена, что такое бюджет, какие бывают виды бюджетов.

Интеграция финансовой и бюджетной грамотности в школьное инициативное бюджетирование решает проблему разрыва между теоретическими знаниями и реальной жизненной практикой, повышается поисковая активность учащихся, создаётся зона ближайшего развития.

Данный подход интегрирования финансовой и бюджетной грамотности в школьное инициативное бюджетирование, может быть полезным для всех участников образовательных отношений:

– обучающиеся получают знания об устройстве финансовой и бюджетной системы в целом и понимание механизмов их реализации, умения расчёта и ведения финансовых вопросов, навыки взаимодействия с различными субъектами финансовой системы в рамках реализации школьного инициативного бюджетирования;

– педагоги получают новые механизмы обучения учащихся, повышения их мотивации к знаниям и возможность расширить формы воспитательной работы и социализации;

– родители отмечают повышение уровня финансовой и бюджетной грамотности собственных детей, формирование у них поведенческих моделей, необходимых для принятия успешных финансовых решений, повышение уровня их социального развития;

– администрация образовательной организации получает уникальную модель по формированию гражданской позиции учащихся, готовых принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

Школьное инициативное бюджетирование создаёт площадку для взаимодействия всех субъектов образовательных отношений. Активная и практическая деятельность в процессе школьного инициативного бюджетирования предоставляет огромные возможности для актуализации всех знаний, включая финансовую и бюджетную грамотность не только у учащихся, но также и у всех субъектов образовательных отношений, включённых в данный процесс.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Обеспечение мотивации участия в практиках школьного инициативного бюджетирования

Программа развития школьного инициативного бюджетирования в Российской Федерации предусматривает обеспечение мотивации участия в школьном инициативном бюджетировании широкого круга лиц и организаций:

– представителей органов управления образования на государственном и муниципальном уровне;

– организаций, обеспечивающих развитие образования и повышения квалификации педагогических работников;

– общественных объединений, способных участвовать в ресурсном обеспечении развития школьного инициативного бюджетирования;

– участники образовательных отношений (представители школьного сообщества): обучающиеся, родители обучающихся, педагогические работники и руководители образовательных организаций, представители общественности, члены управляющих советов.

Важным мотивирующим фактором вовлечения в практики школьного инициативного бюджетирования выступает положительный образ этой инновации, ясность процедур и индивидуальные приобретения для потенциальных участников соответствующих процессов. В связи с этим особую роль приобретает просвещение в области инициативного бюджетирования через различные каналы массовой информации, в том числе и интернет-пространство, а также разработка информационных материалов, содержащих образы потребностей потенциальных участников.

Общей задачей выступает определение лиц, которые разделяют идеи развития школьного инициативного бюджетирования и готовы к воплощению данных идей в жизнь. Важно объединять заинтересованных участников процесса в команды. С целью продвижения идей школьного инициативного бюджетирования необходимо включать в команды:

– представителей управляющего совета;

– представителей администрации образовательной организации, в чьи функции входит координация реализации программы школьного инициативного бюджетирования;

– педагогических работников, осуществляющих консультирование волонтёров и обучающихся в процессе выдвижения инициатив, разработки и продвижения проектов;

– организаторов мероприятий цикла школьного инициативного бюджетирования, в том числе и волонтёров;

– обучающиеся – авторы инициатив и проектов.

Определённое место в продвижении идей школьного инициативного бюджетирования должны занять в том числе и волонтёры ШКИБ. Волонтёры ШКИБ – обучающиеся старших классов и учащаяся молодёжь, добровольно участвующие в социально значимой деятельности по вовлечению обучающихся в деятельность по ини-

циативному бюджетированию, обладающие знаниями, умениями и навыками по продвижению и организации школьного инициативного бюджетирования, полученных в ходе целевой подготовки.

Волонтеры ШКИБ набираются на добровольной основе, численный состав волонтерского объединения регулируется потребностями образовательной организации. Волонтеры действуют в интересах школьного сообщества, совершенствуя свою образовательную среду.

Волонтеры ШКИБ реализуют две основные функции:

- помощь педагогам в подготовке и реализации ключевых мероприятий ШКИБ по информированию, обучению и консультированию школьников;

- помощь школьникам в реализации своих идей через участие в ключевых мероприятиях ШКИБ и подготовке заявки для участия в конкурсном отборе инициатив (проектов) в соответствии форме Заявки, утверждённой школьным нормативно-правовым актом.

Имплементация школьного инициативного бюджетирования в учебно-воспитательные практики общеобразовательной организации взаимосвязана с процессом мотивации всех участников образовательных отношений.

Обеспечение мотивации участия в школьном инициативном бюджетировании может быть определено *мотивами администрации образовательной организации*. Ключевой мотивацией администрации при реализации практик школьного инициативного бюджетирования, помимо повышения имиджа образовательной организации, является создание условий сопричастности обучающихся и их родителей к жизнедеятельности образовательной организации, создание возможности усовершенствования системы школьного управления, создание благоприятных условий для профессионального роста педагогических работников, укрепление взаимоотношений в детско-взрослом школьном сообществе.

Мотивация участия представителей педагогического коллектива общеобразовательной организации может быть обеспечена за счёт введения дополнительных стимулирующих доплат. Важную роль призваны сыграть мотивы профессионального самосовершенствования в сфере педагогического руководства проектной деятельностью обучающихся, возможность освоения новой педа-

гогической технологии, организации демократических процедур в школьном сообществе.

Для реализации программы развития школьного инициативного бюджетирования существенную роль играет *обеспечение мотивации обучающихся*. Целесообразно учитывать удовлетворённость от участия в процессах общественной самоорганизации, результаты проектной деятельности и отношений, возникающих в этой деятельности. Актуальными могут быть признаны мотивы успешной аттестации по предмету «Индивидуальный проект», получение преференций при поступлении в организации высшего и профессионального образования, возможность участия во всероссийских конкурсах и слётах школьного инициативного бюджетирования, пополнение индивидуального портфолио.

Обеспечение *мотивации родителей* к включению в практики школьного инициативного бюджетирования предполагает опору на такие потребности, как улучшение бытовых условий образования своих детей, интерес к хозяйственно-экономической деятельности учебного заведения, повышение собственного социального статуса в местном сообществе, удовлетворения коммуникативных потребностей.

Мотивация волонтеров обеспечивается за счёт реализации потребностей в получении опыта (в организационно-управленческой области), потребностей в формировании новых компетенций (в сфере инициативного бюджетирования), повышении социального статуса, удовлетворении коммуникативных потребностей и т.п.

При разработке комплекса мотивации членов школьного сообщества, непосредственно вовлечённого в реализацию программы ШКИБ, нужно учитывать, что наиболее эффективным является сочетание прямой и косвенной мотивации. Например, важно учитывать, что:

- для педагогического коллектива важны доплаты за интенсивность труда и возможность освоения новых педагогических технологий, повышение квалификации в сфере воспитательной работы;

- для волонтеров значимыми факторами являются возможность получения организационно-управленческого опыта и функциональных компетенций в сфере инициативного бюджетирования, новый социальный статус и даже возможность обладания мерчем (вещами с символикой бренда (ШКИБ));

– для обучающихся – широкий диапазон возможных бонусов от оценок по предмету индивидуального проектирования до дополнительных вступительных баллов в партнёрские вузы, а также возможности участия в международных, всероссийских конкурсах и слётах ШКИБ.

Школьное инициативное бюджетирование в стратегических документах Российской Федерации

Масштабная реализация ШКИБ в субъектах Российской Федерации возможна в рамках комплекса деятельности по развёртыванию школьного инициативного бюджетирования на общероссийском уровне в составе мероприятий национального проекта «Образование». «Повышение доступности, эффективности и качества образования в соответствии с реалиями настоящего и вызовами будущего – одно из базовых направлений реализации государственной политики, общая рамка системных преобразований, которые обеспечат решение вопросов социально-экономического развития страны» – один из ключевых стратегических приоритетов в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года. (Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 27.02.2023) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»).

Подобный подход предполагает включение программы развития ШКИБ в качестве мероприятия госпрограммы (комплекса мероприятий, имеющих общее целевое назначение, направленных на решение соответствующей задачи и сформированных в соответствии с кодами бюджетной классификации).

СИСТЕМА МЕР, НАПРАВЛЕННЫХ НА ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Система мер, направленных на формирование институциональной инфраструктуры развития школьного инициативного бюджетирования в Российской Федерации, предусматривает:

- обучение практикам школьного инициативного бюджетирования;
- организационно-методическое сопровождение;
- финансирование программы развития школьного инициативного бюджетирования;
- опорные организации развития ШКИБ («Академии ШКИБ»);
- систему информирования о школьном инициативном бюджетировании.

Обучение практикам школьного инициативного бюджетирования

Обучение практикам реализации школьного инициативного бюджетирования предусматривается в рамках образовательных программ, рассчитанных на всех участников образовательных отношений. Образовательные программы развёртываются в различных форматах (серии семинаров, тематические программы на базе организаций отдыха детей и их оздоровления, онлайн-курсы, гибридные формы обучения).

Обучение практикам школьного инициативного бюджетирования может реализовываться в любой удобной форме (мастер-классы, форсайт-сессии, тренинговые занятия и т.д.) Одной из форм может выступать проведение стратегических сессий. Программа стратегической сессии может включать в себя: краткий обзор ситуации в сфере инициативного бюджетирования в стране и в мире; знакомство с концепцией школьного инициативного бюджетирования; обсуждение миссии и видения школьного инициативного бюджетирования; определение целей и формулирование показателей достижения целей; выявление факторов успеха и возможных препятствий; разработку вариантов стратегий и определение приоритетов; создание плана действий.

Принцип непрерывности вовлечения в практики школьного инициативного бюджетирования обучающихся на различных этапах освоения общеобразовательных программ предусматривает обеспечение участия в школьном инициативном бюджетировании для обучающихся на ступени:

- начального общего;
- основного общего;
- среднего общего образования.

Для каждой ступени целесообразно определить меру и конкретные форматы участия, характер помощи со стороны педагогических работников, родителей.

Обучение практикам школьного инициативного бюджетирования в конкретной школе представляет собой комплекс мероприятий, включающих в себя информирование, обучение и консультирование членов школьного сообщества (детей и взрослых) в традиционных и новых, специально созданных форматах.

К традиционным можно отнести информационные семинары и деловые игры для участников образовательного процесса, заседание педагогического совета и родительского комитета, органа ученического самоуправления, консультационное сопровождение экспертами и специалистами и другие формы работы, востребованные в каждой конкретной образовательной организации.

К специально созданным можно отнести: стратегические сессии, презентация и защита проектов, организация процедуры голосования и др.

Старт обучению практикам школьного инициативного бюджетирования включает:

- информирование об отечественном и зарубежном, о школьном инициативном бюджетировании как инновационной модели коллективного взаимодействия (в форме семинара и деловой игры с представителями образовательных организаций, участниками Программы);
- проектную сессию с представителями образовательных организаций участников Программы (разработка локальных актов и план мероприятий);
- подготовку волонтеров школьного инициативного бюджетирования (проектно-обучающий семинар).

Организационно-методическое сопровождение участников программы школьного инициативного бюджетирования

Организационно-методическое сопровождение участия в программе и обучение педагогических работников предусматривает:

- создание федерального центра компетенций по вопросам школьного инициативного бюджетирования;

- организацию региональных центров компетенций школьного инициативного бюджетирования;

- методическое сопровождение Программы;
- обучение педагогических работников по мероприятиям программы развития школьного инициативного бюджетирования.

Для дальнейшего развития необходима отдельная институционализация инициативного бюджетирования – Центр компетенций ИБ, практико-ориентированные региональные, муниципальные центры, и это не реализовать в слиянии с институтами финансовой грамотности, чья направленность в основном образовательная и просветительская. Основные направления деятельности центра по развёртыванию школьного инициативного бюджетирования:

- подготовка и внесение изменений в нормативно-правовые акты, касающиеся порядка реализации школьного инициативного бюджетирования на территории региона, включая подготовку методических рекомендаций практики;
- информирование и обучение участников школьного инициативного бюджетирования и подготовка педагогов-наставников, школьников-волонтеров;
- мониторинг реализации школьного инициативного бюджетирования, оценка достижения поставленных эффектов, целей и задач;
- разработка и внедрение информационных ресурсов школьного инициативного бюджетирования.

Представляется целесообразным предусмотреть возможность получения помощи экспертов, привлечённых в соответствии с действующим законодательством, по следующим направлениям:

- определять и согласовывать основные параметры практики с учётом актуальных трендов и обстоятельств, складывающихся в системе образования РФ;
- формировать наиболее эффективную мотивационную политику в системе управления образовательной организацией для появления заинтересованности членов школьного сообщества в реализации школьного инициативного бюджетирования;
- применять наиболее передовые технологии и методики для формирования функциональной грамотности обучающихся, предусмотренной в рамках реализации школьного инициативного бюджетирования;

– содействовать разработке качественных НПА и методических документов на всех уровнях реализации школьного инициативного бюджетирования.

Организационно-методическое сопровождение участия в программе и обучение педагогических работников предусматривает инструктаж организаторов практики (педагогические работники, обучающиеся, волонтеры) по каждому шагу цикла школьного инициативного бюджетирования (старт кампании по разработке проектов; выдвижение проектных идей; разработка проектов, консультирование; презентация проектов школьных команд; голосование за проекты школьных команд; реализация проектов школьных команд).

Организационно-методическое сопровождение участия в программе может предусматривать применение средств интерактивного взаимодействия педагогов, с целью своевременного получения материалов и профессиональной коммуникации по вопросам развёртывания школьного инициативного бюджетирования.

Сопровождение школьного инициативного бюджетирования должно также предусматривать:

– разработку системы мониторинга (ключевых критериев оценки результатов и эффектов, механизмов сбора и анализа информации) и отчётности, а также обучение специалистов, которые будут непосредственно осуществлять мониторинг, с целью проведения анализа и подготовки рекомендаций по дальнейшему развитию ШКИБ;

– проведение исследований и оценку достижения результатов, эффектов, целей и задач ШКИБ.

При реализации программы школьного инициативного бюджетирования необходимо обеспечить вовлечение родителей обучающихся в мероприятия в качестве общественных консультантов при опоре на интересы родителей, с использованием профессиональных компетенций.

Финансирование программы развития школьного инициативного бюджетирования

Финансирование мероприятий, связанных с реализацией проекта на «пилотном» этапе, потребует финансового стимулирования образовательных организаций, участников проекта. Однако, по

мере развёртывания ШКИБ, целесообразно переходить на модель стимулирования лучших практик реализации ШКИБ по итогам их реализации в рамках имеющегося бюджетного финансирования.

Все участвующие в ШКИБ стороны должны быть обеспечены регулярной консультационно-информационной и технической поддержкой для получения помощи на всех этапах реализации ШКИБ. Как правило, эта помощь оказывается непосредственно органом государственной власти, уполномоченным на это соответствующим решением правительства региона и/или подведомственной организацией данному органу в рамках государственного задания. При этом важно, чтобы данные структуры и занятые в них сотрудники, осуществляющие сопровождение, имели опыт в разработке, реализации и сопровождении проектов ШКИБ или прошли соответствующее обучение.

Вопросы порядка софинансирования проектов ШКИБ со стороны спонсоров, родителей, местного бюджета, а также возможно-го участия обучающихся, спонсоров и других участников в реализации проектов ШКИБ трудовым и иным (нефинансовым) участием целесообразно решать на местном уровне. Администрации образовательных организаций и местного самоуправления с учётом имеющихся организационных и бюджетных возможностей могут разработать свой порядок софинансирования, соответствующий действующим нормативно-правовым актам.

Опорные организации развития ШКИБ (Академии ШКИБ)

Ключевую роль в развитии школьного инициативного бюджетирования призваны играть школы, прошедшие несколько циклов реализации школьного инициативного бюджетирования и способные на собственном примере продемонстрировать результаты и эффекты ШКИБ. Организационной формой такой работы может стать Академия школьного инициативного бюджетирования. Академии создаются на базе школ, обладающих опытом и компетенциями в сфере ШКИБ, под единым всероссийским брендом, разработанными стандартами и научно-методическим руководством Центра инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России.

Создание сети академий позволит преодолеть ограниченность трудовых, финансовых ресурсов и создаст условия для консолидации

усилий на местном уровне – в школах, загородных лагерях, учреждениях дополнительного образования и муниципалитетах, в том числе для повышения квалификации педагогических работников.

Благодаря появлению Академий ШКИБ возможно создание федерального и региональных центров компетенций на базе образовательной организации (школы), посредством вовлечения всех заинтересованных участников образовательных отношений (обучающихся, педагогов, родителей и др.) в процесс организации и проведения мероприятий Академий ШКИБ. Основными задачами Академий ШКИБ являются:

- проведение образовательных интенсивов (сессий) «Академия ШКИБ» для заинтересованных образовательных организаций;
- содействие в реализации проектов ШКИБ;
- формирование базы знаний ШКИБ;
- комьюнити-менеджмент – формирование и развитие сообщества педагогов и экспертов, объединённых общими целями и интересами в ШКИБ;
- взаимодействие с государственными и муниципальными органами власти, с корпорациями по вопросам запуска и развития ШКИБ в образовании и воспитании детей и подростков;
- проведение лагерных смен;
- образовательная деятельность в сфере дополнительного профессионального образования детей и взрослых по реализации технологии ШКИБ.

Система информирования о школьном инициативном бюджетировании

Система информирования о ШКИБ призвана обеспечить школьное сообщество полной, достоверной, актуальной и своевременной информацией.

При реализации системы информирования важно учитывать три составляющих:

1. Каналы распространения информации. Выбор каналов распространения информации зависит от задач и этапов реализации Программы развития ШКИБ, а также от локальных задач образовательных организаций. Исходя из этого, каналами распространения информации могут выступать СМИ, сайты образовательной орга-

низации, видеохостинги, социальные сети, школьное радио и телевидение, стенды, печатные формы: газеты, буклеты, листовки, классные часы, родительские собрания и т.д. Выбор каналов распространения информации также будет зависеть от целевой аудитории, на которую направлена система информирования. Каждая целевая аудитория должна получать информацию в привычной и удобной для них форме.

2. Систематичность распространения информации. Систематичность распространения информации обеспечивает прозрачность реализации школьного инициативного бюджетирования. На региональном уровне важно информировать о начале, ходе реализации, о результатах развёртывания ШКИБ. Каждый этап в развёртывании программы ШКИБ может стать информационным поводом не только в окружных, но и общероссийских СМИ. В рамках образовательной организации важно освещать каждый шаг цикла школьного инициативного бюджетирования (старт кампании по разработке проектов; выдвижение проектных идей; разработка проектов, консультирование; презентация проектов школьных команд; голосование за проекты школьных команд; реализация проектов школьных команд). По завершении цикла школьного инициативного бюджетирования целесообразно предусмотреть организацию и проведение информационных мероприятий по результатам его реализации. Это могут быть конференции, семинары, дискуссионные формы, круглые столы с приглашением всех заинтересованных сторон, а также публикации в СМИ и специализированных изданиях, выпуск брошюр и методических рекомендаций.

3. Субъекты распространения информации. Субъектами распространения информации могут выступать: приглашённые специалисты (например, SMM-менеджеры), педагоги, волонтеры, сами участники школьного инициативного бюджетирования. Может быть несколько субъектов распространения информации, так как разные субъекты решают разные задачи и распространяют информацию для разной целевой аудитории. Важным субъектом распространения информации выступают также и родители, например, отзывы родителей в социальных сетях. Положительные отзывы родителей о роли школьного инициативного бюджетирования

в развитии их детей формирует лояльность и доверие общественности к деятельности образовательной организации и школьному инициативному бюджетированию в целом.

Условиями эффективной реализации системы информирования о ШКИБ являются:

- наличие медиаплана. Целесообразно предусмотреть регулярность информационного освещения на основе единого медиаплана;
- демонстрация, передача собственного опыта. Одной из ключевых задач информирования является передача участниками ШКИБ школьному сообществу своего отношения к данной деятельности, с целью формирования у участников образовательных отношений более полной картины и желания включиться в процесс;
- соблюдение графиков реализации и качественная организация процессов. Качественная организация процессов информирования участников проектов инициативного бюджетирования – залог успешной реализации практики и достижения предусмотренных проектами эффектов, целей и задач.

Грамотно выстроенная система информирования будет способствовать повышению мотивации участия и привлекать новых участников школьного инициативного бюджетирования.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ИСТОРИЯ ОДНОЙ СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ИННОВАЦИИ (ШКОЛЬНОЕ ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ХАНТЫ-МАНСИЙСКОМ АВТОНОМНОМ ОКРУГЕ – ЮГРЕ)¹

*Б.В. Куприянов, Е.М. Карпова,
М.А. Шевелёв, С.А. Возняк*

Обсуждение скорости изменений стало общим местом для большого массива публикаций о современном образовании. Важный вклад в эти изменения вносят инновации, реализуемые на региональном уровне. В 2021 году Департамент образования Ханты-Мансийского автономного округа принял решение о реализации в общеобразовательных организациях региона практики школьного инициативного бюджетирования. Партнёром в этом проекте выступил центр инициативного бюджетирования Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации. Два года внедрения этой инновации заслуживают детального рассмотрения.

Обзор научной литературы. Ориентиром для изучения инновационных процессов в сфере образования являются концептуальные разработки большой плеяды отечественных авторов (М.В. Кларин, С.Д. Поляков, А.И. Пригожин, М.М. Поташник и др.). Анализ традиционных подходов позволяет трактовать инновацию в образовании как многогранное социально-педагогическое явление. Границы инноваций в образовании могут быть обозначены:

¹ Куприянов Б.В., Карпова Е.М., Шевелёв М.А., Возняк С.А. Региональная история одной социально-педагогической инновации (школьное инициативное бюджетирование в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре) // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2022. Т. 28, № 3. С. 177–183. <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2022-28-3-177-183>.

- деятельностная проекция: образовательная инновация выступает инструментом модернизации образовательных практик, организаций, институтов за счёт привнесения (освоения, использования и распространения) в образовательную реальность новшества;
- проектная проекция: образовательная инновация является ответом на существующие в реальности вызовы, представляет собой объект разработки, подчиняется циклу жизни проекта;
- процессуальная проекция: образовательная инновация предстает как развёртывающаяся во времени совокупность этапов, в ходе которых изменяется статус новшества (например, инновация становится традицией);
- пространственная проекция: образовательная инновация становится пространством взаимодействия агентов инновации (носителей новшества, продюсеров инновационного проекта) и реципиентов;
- стилевая проекция: обозначает специфику образовательной инновации как противоположность традиционной практике.

Важными условиями эффективности внедрения инноваций в образовании Е.П. Воронцова называет сочетание административных механизмов социального управления с механизмами самоуправления [3, с. 7], И.И. Сошенко – реализацию концепции открытых инноваций [8, с. 8], сопровождение развития субъектности педагогов-новаторов, поддержку усиления межорганизационных сетей, развитие сообществ акторов педагогических инноваций [8, с. 11], Н.И. Трушакова отмечает актуальность мониторинга инновационного процесса [9].

Один из известных экспертов в области инноваций С.Д. Поляков, рассматривая различные аспекты инновационных процессов, обращает внимание на особое значение специфики вводимой инновации [5]. Анализ пока ещё небольшой научной литературы о школьном инициативном бюджетировании (В.В. Вагин, Б.В. Куприянов, В.А. Федосов) [1, с. 50; 2, с. 42; 10, с. 12], собственный практический опыт позволяет позиционировать эту инновацию как социально-педагогическую.

Социальность инициативного (партисипаторного) бюджетирования определяется тем, что население вовлекается в решение актуальных социальных проблем, становится соучастником распределения бюджетных расходов. Социально-педагогическая составляющая

связана не только с тем, что школьное инициативное бюджетирование предполагает участие в этой практике обучающихся, но и тем, что фактически в совместную деятельность объединяются школьники, их родители, педагогические работники, администрация образовательной организации, общественность. Инициативное бюджетирование содействует интеграции участников образовательных отношений в детско-взрослую общность [11, с. 7], формированию общих демократических ценностей сотрудничества в сфере обустройства жизни школьной общности. Социально-педагогический характер школьного инициативного бюджетирования обусловлен ещё и тем, что эта практика осуществляется за счёт проектных инициатив обучающихся, разработка которых стимулирует консультативную и экспертную коммуникацию со взрослыми (специалистами в области строительства, транспорта, дизайна и т. д.).

Воспользовавшись результатами исследования социальных инноваций И.И. Сошенко для анализа рассматриваемой социально-педагогической инновации, получим следующие характеристики школьного инициативного бюджетирования:

- позволяет развивать множество неоднородных инициатив участников образовательных отношений, стимулирует социально-педагогическое творчество;
- представляет собой конгломерат различных проектов;
- обладает потенциалом перевода школы в режим инновационного развития [8, с. 11].

На основании всего вышеизложенного сформулируем **исследовательский вопрос**: каковы особенности процесса внедрения социально-педагогической инновации?

Методами исследования выступали: опытно-экспериментальная работа по реализации практики школьного инициативного бюджетирования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, наблюдения за педагогами и обучающимися школ-участников проекта, интервью и социологические опросы.

Как показал опыт привлечения школьников к участию в инициативном бюджетировании в ряде регионов нашей страны в 2019–2020 гг.:

- обучающимся проще решать актуальные проблемы, те, которые непосредственно касаются их жизненной ситуации, их ближайшего окружения, среды школьной общности;

– степень вовлечённости в процессы инициативного бюджетирования обучающихся обусловлена прозрачностью процедур оценки и выбора инициативных проектов для реализации.

Для обеспечения эффективности внедряемой практики сотрудниками НИФИ Минфина России была разработана новая модель школьного инициативного бюджетирования, которая предусматривает:

– интеграцию практики инициативного бюджетирования в образовательный процесс и уклад жизни школьной детско-взрослой общности;

– направленность на улучшение среды жизни детско-взрослой общности общеобразовательной организации;

– прозрачность всех процедур оценки и выбора для реализации инициативных проектов (выбор происходит по итогам общего голосования);

– следование нормам педагогически целесообразного принятия решений во всех фазах цикла инициативного бюджетирования. Основные идеи и описание модели были представлены в Концепции школьного инициативного бюджетирования [10, с. 15].

Приступая к реализации социально-педагогической инновации, группа новаторов опиралась на идею, что школьное инициативное бюджетирование может рассматриваться как драйвер развития образовательных организаций и учебно-воспитательных практик в них, а именно:

– *развитие имеющихся форматов и содержания* (опора на традиции общеобразовательной организации, монтируется в привычные форматы, обогащая их и модифицируя);

– *внесение нового контента и новых форматов* (внесение множественных локальных инноваций, конкретизируя установки ФГОС, Примерной программы воспитания и других документов).

Координатором деятельности по внедрению инновации выступил Региональный ресурсный центр повышения уровня финансовой грамотности населения ХМАО – Югры. В своё время этот центр был создан для формирования региональной системы финансового образования, способствующей передаче знаний, навыков и умений различным категориям населения, содействия созданию эффективной инфраструктуры информационной, консультационной и методической поддержки деятельности по формированию и раз-

витию компетенций в сфере финансового просвещения у различных целевых и возрастных групп населения региона.

Процесс распространения социально-педагогической инновации – внедрение школьного инициативного бюджетирования в общеобразовательных организациях Ханты-Мансийского автономного округа – в настоящее время можно представить как последовательную реализацию четырёх взаимосвязанных этапов: подготовительного, практического тестирования инновации, скорректированного внедрения инновации, завершающего этап внедрения инновации.

Подготовительный этап (май – сентябрь 2021 г.) решал задачи формирования позитивного образа школьного инициативного бюджетирования у педагогов и руководителей школ округа, корректировки программно-методического обеспечения внедрения инновации в образовательных организациях ХМАО (Югра). В мае в г. Сургуте для педагогической общественности региона был проведён семинар «Основы школьного инициативного бюджетирования», в мероприятии приняли участие представители муниципальных и региональных органов власти, руководители и сотрудники департамента и отделов образования, руководители образовательных организаций. В июне состоялась проектная сессия «Школьное инициативное бюджетирование в системе воспитательной работы школы», в процессе которой осуществлялось стратегическое планирование инновационной деятельности в регионе. Школьное инициативное бюджетирование как инновационная воспитательная практика была представлена в августе на совещании руководителей образовательных организаций ХМАО.

Особое место на подготовительном этапе было отведено нормативно-правовому обеспечению школьного инициативного бюджетирования в образовательной организации. Для ответственных лиц, принимающих бюджетные решения в образовательных организациях, крайне важно иметь комплекс нормативно-правовых актов, позволяющих всем участникам процесса действовать строго в рамках действующего законодательства. С этой целью были разработаны проекты документов как на уровне образовательной системы субъекта, так и проекты локальных актов для школ.

Особое внимание было уделено разработке и обсуждению нормативно-правовых актов в образовательной организации. В ходе дискуссии были выделены и определены следующие основные принципы и подходы, которые должны были соблюдаться при подготовке документов:

- составлен основной перечень документов, которые в обязательном порядке должны быть приняты в образовательных организациях (Приказ директора о реализации школьного инициативного бюджетирования, Положение о школьном инициативном бюджетировании, Протокол заседания Управляющего совета школы);

- установлено обязательное требование о размещении локальных нормативных актов на официальном сайте школы в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 10.07.2013 № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и обновления информации об образовательной организации»;

- предусмотрено закрепление ответственного лица в составе администрации образовательной организации – куратора школьного инициативного бюджетирования, а также введение плана реализации инициативного бюджетирования с конкретными мероприятиями и сроками их проведения по каждой процедуре цикла.

Этап практического тестирования инновации (октябрь 2021 г. – январь 2022 г.). В октябре представители общеобразовательных организаций региона, принявшие решение непосредственно познакомиться с практикой инициативного бюджетирования, встретились на площадке обучающего интенсива (программа «ШКИБ-кэмп»), делегации включали как административных работников, так и учителей и обучающихся (как правило, 3–4 старшеклассника). Обучающий интенсив был призван содействовать самоопределению участников и подготовку детско-взрослых команд носителей социально-педагогической инновации. Программа трёхдневного обучающего интенсива предусматривала параллельную работу курсов повышения квалификации для педагогов и симуляционного семинара для школьников. В ходе курсов для педагогов практика школьного инициативного бюджетирования была представлена в контексте реализации задач воспитания,

большое внимание было уделено нормативно-правовому обеспечению внедрения инновации. Симуляционный семинар для школьников был ориентирован на обеспечение непосредственного последовательного проживания участниками всех процедур школьного инициативного бюджетирования (цикла ШКИБ). В ходе обучающего интенсива обе группы (школьники и педагоги) дважды встречались в рамках деловых игр.

По итогам обучающего интенсива 8 общеобразовательных организаций подали заявки на участие в программе школьного инициативного бюджетирования в ХМАО – Югра. В последующие два месяца (октябрь – ноябрь 2021 г.) в этих школах, впервые на территории округа, был осуществлён цикл школьного инициативного бюджетирования. В образовательных организациях, ставших площадками внедрения социально-педагогической инновации, можно зафиксировать два сценария инициативного бюджетирования:

- *краткосрочное «погружение»* (все процедуры были проведены за три дня в рамках традиционного пришкольного лагеря, этот сценарий во многом копировал образовательный интенсив);

- *длительное развёртывание* (проведение процедур заняло 1,5 месяца).

На протяжении октября – ноября 2021 года для всех восьми школ было организовано консультационное сопровождение инновационной деятельности, за каждой образовательной организацией закреплены эксперты и согласован еженедельный график консультаций. Консультационное сопровождение инновационной деятельности осуществлялось в форме установочных и мониторинговых онлайн-встреч, на которых давались подробные рекомендации по реализации процедур школьного инициативного бюджетирования, также осуществлялся режим обратной связи для сбора и обобщения информации по итогам проведённых мероприятий. Индивидуальные консультации проходили в социальных сетях, мессенджерах (WhatsApp, Viber), по телефону, в Zoom-конференциях, по электронной почте и с использованием чат-бота в Telegram. Консультирование позволило новаторам более уверенно планировать свою деятельность, оперативно принимать решения, вносить коррективы в организуемые процессы, соблюдать календарный график цикла школьного инициативного бюджетирования.

Завершающим актом практического тестирования инновации стал конкурс лучших проектов школьного инициативного бюджетирования в общеобразовательных организациях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в 2021 году – первый в России соответствующий конкурс на уровне субъекта Федерации. Итоги конкурса были подведены на Открытом форуме «Школьное инициативное бюджетирование», который состоялся в мае 2022 г. в г. Сургуте.

Этап скорректированного внедрения инновации (март – август 2022 г.). Важной вехой распространения практики школьного инициативного бюджетирования в округе стал второй образовательный интенсив («ШКИБ-кэмп – 2») в марте 2022 года, по итогам которого о готовности к внедрению этой социально-педагогической инновации заявили ещё 20 общеобразовательных организаций. Таким образом, с марта по май в школах округа второй раз была реализована практика инициативного бюджетирования. Анализируя опыт участия школ, прошедших и «осенний» и «весенний» циклы, необходимо выделить несколько аспектов, показывающих изменения в практике школьного инициативного бюджетирования.

Во-первых, новшеством в сфере нормативно-правового обеспечения инновационной практики стал разработанный и включённый школами в свои рабочие программы воспитания модуль «Школьное инициативное бюджетирование», этот шаг содействовал легитимизации ШКИБ.

Во-вторых, в отдельных школах трансформировался сам подход к инициативному бюджетированию школьников, акцент был перенесён с решения хозяйственных вопросов на обеспечение вовлечённости обучающихся, стимулирование воспитывающих ситуаций и педагогического сопровождения деятельности обучающихся в этих обстоятельствах. Такой подход отразился в отношении к размерам бюджета, выделяемого на инициативные проекты, к определению количества проектов-победителей, в значении качества работы кураторов с проектными командами школьников. Так, например, в МОУ СОШ № 7 г. Когалыма в «осеннем» цикле победителем был признан один проект с бюджетом 150 000 руб. («Школьные диванчики»), а в «весеннем» – при бюд-

жете менее 50 000 руб. – в финал голосования вышли 5 проектов: «Новая жизнь музыкальной студии» – косметический ремонт, «Зазеркалье» – зеркала в дамской комнате, «Голос стен» – создание фотозоны на стене рекреации, «Экобатл» – разработка и проведение экологической игры и «Анонимная композиция» – реставрация деревянного панно в холле. Все эти проекты имеют шансы быть реализованными, а некоторые уже осуществлены.

В-третьих, после первого «ШКИБ-кэмп» оказалось, что участие в симуляционных процедурах привело к восприятию школьного инициативного бюджетирования как игры-симуляции (педагоги и обучающиеся так и стали говорить: «Сыграли в ШКИБ»). Такой образ инновационной практики представлялся совершенно непродуктивным, поэтому было решено в непосредственной коммуникации избегать слова «игра», поискать несимуляционные формы обучения инновационной практике.

В-четвертых, после осеннего цикла ШКИБ эксперты пришли к выводу, что управлять внедрением инновации в образовательных организациях удобнее, если все школы ориентируются на единый график цикла школьного инициативного бюджетирования в ХМАО (для каждой процедуры установлены временные рамки проведения: сроки информирования, экспертизы, единый день голосования). Такой подход позволил более чётко выстроить мониторинг, и, хотя школы работали в разном темпе, коммуникация между ними позволяла видеть продвижение коллег и стимулировала всех участников инновационного процесса.

Весенний образовательный интенсив позволил создать горизонтальные связи между школами-участниками инновации, особую роль сыграла демонстрация своего опыта двух общеобразовательных организаций, которые приняли участие в первом цикле школьного инициативного бюджетирования в ХМАО.

Завершающий этап внедрения инновации (октябрь – ноябрь 2022 г.). В полной мере особенности этого этапа отразились в том, что он ещё не завершён, и тем не менее можно констатировать:

– экспертам удаётся осуществлять адресное консультационное сопровождение, при этом явно просматривается индивидуальный вариант внедрения инновации в каждой отдельной школе;

- в работе кураторов школьного инициативного бюджетирования ещё более ярко проявляется самоорганизация;
- усиливается тенденция к уменьшению размеров бюджета, выделяемого на инициативные проекты школьников;
- сформулирована идея о том, что размер необходимого бюджета пропорционален возрасту школьников (чем младше школьники, тем меньшая сумма является целесообразной).

Следует отметить, что образовательные организации, включившиеся в реализацию программы школьного инициативного бюджетирования, действовали в рамках существующего бюджетного процесса. Если аналогичные практики в Санкт-Петербурге, Ямало-Ненецком автономном округе, Ярославской области и на других территориях осуществляются за счёт целевых средств, направляемых из бюджета субъекта РФ, то особенностью реализации программы школьного инициативного бюджетирования в ХМАО является отсутствие дополнительного финансирования общеобразовательных организаций, то есть руководство школой и управляющий совет изыскивали средства в наличном бюджете. Этот управленческий опыт очень важен и ценен для развития школьного инициативного бюджетирования как в регионе, так и по стране в целом.

С одной стороны, в школах-передовиках мы констатируем использование тех идей и подходов, которые транслированы представителями центра инициативного бюджетирования НИФИ Минфина РФ, с другой – налицо креативный поиск собственных методических решений. Здесь особенно показательна позиция руководителей образовательных организаций: где директор готов к диалогу с учениками и социально-педагогическому творчеству, там и видны результаты.

Подводя **итог первому году** реализации практик школьного инициативного бюджетирования в ХМАО как социально-педагогической инновации, можно выделить ряд эффектов.

Оформился пул из трёх десятков общеобразовательных организаций, реализующих эту социально-педагогическую инновацию. В этих школах возникли общности участников образовательных отношений – активных сторонников школьного инициативного бюджетирования, это обучающиеся-инициаторы и их единомышленники, выступавшие разработчиками инициативных проектов,

школьники, принявшие участие в голосовании, родители и педагогические работники, помогавшие детям консультациями, экспертизой, иногда просто добрым советом. Руководителями образовательных организаций отмечается, что у ученического актива образовательных организаций возникла вера в возможность добиться положительных изменений в своей школе, складывается чувство хозяина, гражданина школьной общности.

В школах округа формируется институт кураторов школьного инициативного бюджетирования – это педагоги, прошедшие курс повышения квалификации в сфере инициативного бюджетирования, руководства проектной деятельностью обучающихся, поддержки детских инициатив. Ряд кураторов стали в полном смысле новаторами, пропагандистами инновации. На базе когалимской школы № 7 и Хулимсунтской школы Берёзовского района стали проводиться мероприятия по ознакомлению с практикой ШКИБ для окрестных образовательных организаций. Кураторы инициативного бюджетирования из этих школ активно представляют свой опыт на научно-практических конференциях в различных регионах России.

В качестве отдельного результата можно рассматривать методические материалы, разработанные экспертами НИФИ Минфина совместно с учителями школ округа, в частности это «Руководство», модуль по инициативному бюджетированию для рабочей программы воспитания школьников.

Анализ проектов, финансируемых учащимися в рамках школьного инициативного бюджетирования, – своего рода способ диагностировать те потребности подростков, которые в школьных пространствах удовлетворяются не в полной мере.

Одновременное существование в ХМАО инициативного бюджетирования (взрослых) и школьного инициативного бюджетирования позволяет сравнивать эти практики, при всей внешней схожести они кардинально отличаются. Активные сторонники этой социальной педагогической инновации полагают, что школьное инициативное бюджетирование – это про деньги в меньшей степени, в большей степени – про воспитание, формирование школьной демократии, усиление школьной вовлечённости всех участников образовательных отношений.

Список использованной литературы

1. Асирян М.А., Кураколов М.В. Управляющие советы и их роль в развитии инициативного бюджетирования в системе образования России // Педагогика. 2021. Т. 85, № 6. С. 38–41.
2. Вагин В.В., Филиппова Н.М., Кураколов М.В. Выход из заколдованного круга отчуждения: опыт школьного инициативного бюджетирования // Народное образование. 2021. № 4 (1487). С. 36–43.
3. Воронцова Е.П. Инновационный подход к созданию моделей социального управления в сфере социально-педагогической работы: автореф. дис. ... канд. социол. наук / Рос. гос. ин-т интеллектуал. собственности Роспатента. М. 2005. 20 с.
4. Дидактическое моделирование инновационных образовательных практик: монография / И.М. Осмоловская, Е.О. Иванова, М.В. Кларин [и др.]. М.: Институт стратегии развития образования РАО. 2019. 226 с.
5. Поляков С.Д. Педагогическая инноватика: от идеи до практики. М.: Педагогический поиск. 2007. 176 с.
6. Поташник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие: Опыт програм.-целевого упр.: пособ. для рук-лей образоват. учреждений. М.: Новая шк. 1996. 317 с.
7. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия: (Социал. пробл. инноватики). М.: Политиздат. 1989. 270 с.
8. Сошенко И.И. Управление социальными инновациями в сетевом взаимодействии образовательных организаций: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Томский государственный педагогический университет. Томск. 2021. 25 с.
9. Трушакова Н.И. Инновационный подход к управлению развитием муниципальной образовательной системы: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Забайк. гос. гуманитар.-пед. ун-т им. Н.Г. Чернышевского. Чита. 2008. 23 с.
10. Школьное инициативное бюджетирование в общеобразовательных организациях Российской Федерации: учебно-метод. пособие / В.В. Вагин, Н.М. Филиппова, М.В. Кураколов, Б.В. Куприянов. М.: Сам Полиграфист. 2021. 51 с.
11. Шустова И.Ю. Воспитание в детско-взрослой общности: монография. М.: Пед. о-во России. 2018. 172 с.

ВЫХОД ИЗ ЗАКОЛДОВАННОГО КРУГА ОТЧУЖДЕНИЯ: ОПЫТ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В. В. Вагин
Н. М. Филиппова
М. В. Кураколов

Современный этап развития школьного воспитания характеризуется, с одной стороны, ощутимыми попытками государства актуализировать соответствующие культурные практики, с другой – достаточно неустойчивой реакцией массовой школы на сигналы органов управления.

Думается, что одной из существенных причин сложившегося положения вещей выступает социокультурный порядок, сложившийся в отечественном образовании с конца 60-х гг. XX века: решения о жизни школы принимаются администрацией, реже педагогическими работниками, в результате из поколения в поколение у учащихся нарастало ощущение, что от них ничего не зависит, формировалось ощущение отчуждения школьника, да и родителей от жизни образовательной организации.

Советская традиция школьного воспитания предусматривала вовлечение учащихся в общественную жизнь, в жизнь ученического класса, школы через ученическое самоуправление, деятельность общественных организаций учащихся (пионерскую организацию и школьные комсомольские организации). Своего рода отражением советского подхода стала сформулированная Д.В. Григорьевым идея «телескопического воспитания патриотизма у школьников» (патриотическое отношение к классу, к школе, к поселению, к Родине).

Массовые культурные практики школьного воспитания были как раз скомпрометированы тем, что старшее поколение не было готово делегировать школьникам решение задач по реальному улучшению окружающей среды, управлению жизнью детско-взрослых сообществ. Можно утверждать, что в 50-е – 60-е годы

для идеологии советского воспитания наиважнейшей стала дилемма допуска детей до реального участия в общественной жизни. Неготовность советской системы предоставить школьникам возможности общественного участия наглядно просматривается в отношении к идеологии («Педагогика общественной заботы» И.П. Иванова) и практике коммунарского воспитания («технологии коллективно-творческой деятельности»). При том, что возникло значительное число не тоталитарных локальных сообществ – «островов воспитания», для массового школьного воспитания опыт Фрунзенской коммуны, «Орлёнка» 60-х гг., опыт А.С. Макаренко выступал недостижимым эталоном.

Рубеж XX и XXI веков дал интересные примеры построения школьной демократии (практика В.А. Караковского в школе № 1 г. Челябинска и в школе № 825 г. Москвы), школы как гражданского общества (практика школы № 734 г. Москвы А.Н. Тубельского). И тем не менее достаточно сложным оставался вопрос о предмете ученического самоуправления (в отношении каких вопросов взрослые могут делегировать школьникам право реального распоряжения ресурсами). В этом смысле весьма показательной выступает тенденция падения популярности ученического самоуправления – за последние 5 лет не подготовлено ни одной диссертационной работы по теории и практике ученического самоуправления. Кроме того, укрепляется инструментальное, геймифицированное отношение к ученическому самоуправлению – весьма характерное название диссертационного исследования «Игровые формы ученического самоуправления как средство достижения планируемых образовательных результатов обучающихся во внеурочной деятельности» (Н.Н. Шевелева, Москва, 2012 г.).

Анализ зарубежного опыта, осуществлённый сотрудниками Центра финансовой грамотности Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации, позволяет обратить внимание на специфические практики партисипаторного бюджетирования («participatio» с латинского «участие», «participation» с английского «причастность»). Идея партисипаторного бюджетирования появилась в Бразилии в конце 80-х годов прошлого века как предложение дать жителям право самостоятельно решать, куда будет направлена часть тех

бюджетных средств, которые ранее распределялись исключительно местными депутатами. По разным подсчётам за год в мире реализуется от 11 690 до 11 825 практик партисипаторного бюджетирования¹. Большая часть из них, порядка 39%, локализована в Европе, в более чем половине случаев подобные инициативы реализуются на местном уровне, однако есть и исключения.

Появление первой практики школьного партисипаторного бюджетирования в мире относится к 2005 году. Регион Пуату-Шарант во Франции стал местом, в котором на партисипаторное бюджетирование выделялось 3% от всех расходов на образование в регионе. Среднее образование во Франции – сфера полномочий региональной власти, и решения о выделении средств из бюджета могли принять только власти регионов.

В г. Бостоне США соответствующий опыт накоплен в рамках программы «Youth Lead the Change» с 2014 года: подростки и молодёжь (12-25 лет) выдвигают идеи онлайн и очно-входе «мозговых штурмов» на школьных уроках, проходящих в форме дискуссий, после занятий, в клубах и общественных местах, торговых центрах и супермаркетах. Волонтерский комитет, в котором представлены десятки городских школ, занимается анализом, доработкой совместно с членами городского совета выдвинутых идей до законченных проектов. В рамках этой программы распределялся инвестиционный бюджет в 1 млн долларов США, а в голосовании принимает участие несколько миллионов молодых людей.

Среди наиболее примечательных стоит отметить практики партисипаторного бюджетирования общенационального масштаба, реализуемые в Португалии, в том числе общенациональную практику для школ. Школьное партисипаторное бюджетирование в Португалии охватывает все государственные школы 3 и 2 уровней, которых в стране около 1100. Правительство перечисляет в каждую школу средства из расчёта 500 евро на учреждение плюс 1 евро на каждого школьника. Процесс стартует в январе, в феврале проводится сбор идей по улучшению школьной среды, в марте – технический анализ проектов, разработанных на основе этих

¹ Dias N., Enriquez S., Simone J. The Participatory Budgeting World Atlas // Europeia – Make It Happen & Oficina.Portugal. 2019

идей. В марте в стране празднуют День учащегося, к этому празднику приурочены голосования за разработанные учащимися проекты. В апреле объявляются результаты, затем начинается реализация проектов, которая должна быть завершена до конца календарного года. Можно констатировать, что школьное партисипаторное бюджетирование в Португалии способствует демократизации процессов принятия решений и формированию новой гражданской культуры².

Среди стран, в которых накоплен определённый опыт школьного партисипаторного бюджетирования можно выделить также Россию, США, Бразилию, Германию, Чехию. Организаторы школьных практик по всему миру ставят перед собой схожие цели: получение школьниками положительного опыта гражданской активности и возможности для вовлечения в жизнь своего сообщества; выстраивание продуктивных отношений между учениками и администрацией; содействие личностному, социальному и гражданскому развитию; укрепление школьного сообщества и отношений школы с обществом.

В 2015 году российский опыт участия граждан в решениях о территориальном развитии получил собственное название – «инициативное бюджетирование»³. В дальнейшем термин стал восприниматься как «зонтичный», и в настоящий момент объединяет широкий спектр как традиционных для российского местного самоуправления механизмов взаимодействия власти и гражданского общества, способствующих самостоятельному решению проблем местными сообществами, так и новые практики участия граждан в бюджетных решениях о территориальном развитии, организуемые на местном, региональном и федеральном уровнях власти. Благодаря поддержке Министерства финансов Российской Федерации развитие инициативного бюджетирования получило государственную поддержку и в качестве инструмента повышения эффективности общественных финансов было включено

² Портал школьного инициативного бюджетирования в Португалии: URL: <https://opescolas.pt>

³ Шульга И.Е., Вагин В.В., Хачатрян Г.Н., Сухова А.С. Инициативное бюджетирование. Российский опыт в области участия граждан в решении вопросов местного значения: книга. М.: Алекс. 2017. 124 с.

в состав программных и стратегических государственных документов⁴. В 2020 году инициативное бюджетирование на муниципальном уровне получило комплексные правовые основания и легитимацию в качестве ещё одной формы участия граждан в местном самоуправлении. С 2015 года Центром инициативного бюджетирования Научно-исследовательского финансового института Минфина России ведётся изучение процессов, разворачивающихся в российских регионах, ежегодно осуществляется федеральный мониторинг развития соответствующих практик⁵. В 2019 году на территории 69 субъектов РФ реализовывалось 249 разнообразных проектов, из которых 147 были запущены по инициативе муниципальных органов власти, остальные 102 являются проектами регионального уровня⁶.

Остановимся на **опыте развёртывания школьного инициативного бюджетирования** в субъектах Российской Федерации.

С 1 сентября 2017 года в *Сахалинской области* реализуется проект «Молодёжный бюджет»⁷, организаторы – региональные министерства (Минфин и Минобр Сахалинской области). «Молодёжный бюджет» предполагает возможность учащимся 9-11 классов общеобразовательных школ предложить идеи по обустройству своего села или города. Старшеклассники принимают непосредственное участие в данном процессе путём предложения проектов по строительству (реконструкции), ремонту и благоустройству объекта инфраструктуры муниципальной собственности, направленных на улучшение качества жизни населения. На названный проект в бюджете Сахалинской области на 2020 год предусмотрено 375 млн рублей. Ожидается, что в 2020 году в проекте «Молодёжный бюд-

⁴ Распоряжение Правительства РФ от 31 января 2019 г. № 117-р Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 гг.

⁵ Вагин В.В., Шаповалова Н.А., Гаврилова Н.А. Мониторинг развития инициативного бюджетирования: методика и практика организации // Финансовый журнал. 2019. №2 (48).

⁶ Доклад «О лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях» Москва. 2020.

⁷ Портал инициативного бюджетирования Сахалинской области. URL: <https://pib.sakhminfin.ru>

жет» примут участие 11 тысяч старшеклассников и 125 образовательных учреждений системы общего образования региона, в том числе 57 сельских школ. Проекты, предложенные старшеклассниками, должны победить в ходе голосования на молодёжном общественном совете и получить положительное заключение от органа исполнительной власти Сахалинской области о возможности их реализации в течение одного года. Финансирование проектов осуществляется за счёт субсидии из областного бюджета в размере не более 3 млн рублей на один проект и средств местного бюджета не менее одного процента от общей стоимости проекта.

В сентябре 2019 года запущено школьное инициативное бюджетирование «Народный бюджет в школе» в Республике Коми⁸. Проведение пилотного проекта предполагает вовлечение школьников в реализацию общественно значимых проектов, направленных на повышение уровня комфорта их обучения в школе. В пилотном проекте участвовали ученики школ в пяти муниципальных образованиях: город Сыктывкар, город Печора, Княжпогостское, Прилузское, Усть-Вымское. Отбор заявок проводился Министерством образования, науки и молодёжной политики Республики Коми с 1 декабря 2019 года до 1 февраля 2020 года. В 2019 году Комитет финансов Санкт-Петербурга анонсировал запуск проекта инициативного бюджетирования «Твой бюджет в школах»⁹. Проект «Твой бюджет в школах» направлен на вовлечение учащихся 9–11 классов общеобразовательных учреждений Северной столицы в процесс принятия бюджетных решений. Старшеклассникам предоставляется возможность проявить свою фантазию и изобретательность, предложив собственную идею по улучшению школьной инфраструктуры. Проекты могут быть самые разные, от спортивных объектов на территории школы до школьного радио или студии звукозаписи. Каждая школа может предложить по 1 проекту, победителями станут не менее 10 инициатив ребят. Решение о финанси-

⁸ Сайт Правительства Республики Коми: URL: <https://gov.rkomi.ru/press/obsestvo/obrazovanie/pobeditelami-pilotnogo-konkursa-skolnogo-incipiativnogo-budzetirovania>

⁹ Сайт Центрального района Санкт-Петербурга. URL: <http://www.news-centre.ru/news/2019-11-19/v-proekte--tvoy-byudzheth-v-shkolakh--startoval-etap-obshcheshkolnykh-golosovaniy/>

ровании проектов будет приниматься экспертной комиссией, в которую войдут представители совета старшеклассников и совета по образовательной политике при Комитете по образованию, представители общественности и органов исполнительной власти. На проект-победитель из бюджета города выделяется 3 млн рублей, всего школьники могут распределить 30 млн рублей. После успешной реализации пилотного проекта решено масштабировать программу на другие районы города. Каждая школа Ямало-Ненецкого автономного округа может отобрать к реализации несколько проектных предложений с условием, что суммарный объём запрашиваемого бюджетного финансирования на эти предложения не превысит выделенной на школу суммы. Цикл школьного инициативного бюджетирования длится в течение учебного года, реализация проектов ямальских школьников запланирована в 2020-м и последующие годы¹⁰.

В Ярославской области принципы инициативного бюджетирования заложены в основу губернаторской программы «Решаем вместе!», которая уже стала действенным механизмом развития городских и сельских территорий. Основные направления работы – благоустройство дворов, парков, скверов, спортивных и культурно-досуговых объектов. Впервые в 2019 году был проведён конкурс проектов инициативного бюджетирования среди школьников. Ребята из пяти учебных учреждений области самостоятельно предлагали различные инициативы. Реализация проектов запланирована на 2020 год. Школьное инициативное бюджетирование направлено на вовлечение молодёжи (учащихся 9-11 классов) в решение вопросов, касающихся развития школьной инфраструктуры, в том числе повышения её безопасности и доступности для людей с ограниченными возможностями здоровья. Значимую роль в организации школьного инициативного бюджетирования играет орган ученического самоуправления общеобразовательной организации – совещательный орган, сформированный из обучающихся

¹⁰ Демьянюк Е. Школьное бюджетирование: старшеклассники учились оформлять идеи по улучшению своего учебного пространства [Электронный ресурс] // Северная Вахта URL: <https://sv-gazeta.ru/ekonomika/shkolnoe-byudzhethirovanie-starsheklassniki-uchilis-oformlyat-idei-populuchshenyu-svoego-uchebnogo-prostranstva.html>

ся 9 – 11 классов для представления интересов обучающихся общеобразовательной организации во взаимоотношениях с органами местного самоуправления муниципальных образований Ярославской области, определяющий своим решением порядок голосования обучающихся общеобразовательной организации по отбору проектов инициативного бюджетирования, реализация которых планируется в общеобразовательной организации (далее – голосование обучающихся общеобразовательной организации), а также организующий проведение такого голосования и подсчёт голосов. Каждая школа, участвующая в проекте, может выдвинуть несколько проектных предложений – с условием, что суммарный объём запрашиваемого бюджетного финансирования на эти предложения не превысит 1 млн руб. На реализацию проектных предложений из областного бюджета предоставляются финансовые средства в форме иного межбюджетного трансферта муниципальным образованиям, которые в свою очередь направляют эти средства на оплату товаров (работ, услуг), предусмотренных проектными предложениями и вытекающими из них муниципальными контрактами. Дополнительные средства для реализации проекта в денежной или материальной форме могут быть предоставлены спонсорскими организациями или гражданами. Предоставление этих взносов должно быть подтверждено соответствующими гарантийными письмами или договорами.

В целях развития инициативного бюджетирования в *Алтайском крае* в сентябре 2019 года Министерством финансов Алтайского края и Министерством образования Алтайского края был объявлен старт проведению конкурса «Молодёжный бюджет»¹¹. Молодёжный бюджет – это конкурс школьных проектов на право получения гранта из краевого бюджета. Средства предназначены на развитие объектов школьной инфраструктуры, улучшение учебно-воспитательного процесса, повышения финансовой и бюджетной грамотности, а также гражданской активности учащихся 9–11 классов. Обязательным условием участия в конкурсе является привлечение старшекласников к выдвижению и определению

¹¹ Официальный сайт Алтайского края URL: https://www.altairregion22.ru/region_news/v-shkolah-altaiskogo-kraya-realizuyut-molodezhnye-initsiativnyy-proekta-molodezhnyi-byudzheta_868664.html

школьного проекта. В первой половине учебного года школы организуют собрания в каждом из 9–11 классов, на которых проходит выдвижение и обсуждение проектов старшекласниками. По итогам проведённых собраний от каждого старшего класса выдвигается по одному проекту на школьное голосование. Школьный проект, набравший наибольшее количество голосов, направляется на рассмотрение конкурсной комиссии. В соответствии с постановлением Правительства Алтайского края «Об утверждении порядка предоставления грантов на поддержку молодёжных инициатив» максимальный размер гранта на поддержку одного школьного проекта – 350 тыс. рублей. В 2019 году заявки на участие в конкурсном отборе подали школы из 18 районов края и 7 городских округов. По итогам конкурса «Молодёжный бюджет» были определены 17 проектов-победителей общей стоимостью 5 937 тыс. рублей, из которых 5 476 тыс. рублей – средства краевого бюджета, 461 тыс. руб. – внебюджетные источники. Средства направлены на оборудование школьных музеев, ремонт и обустройство актовых залов, рекреаций, установку спортивного оборудования на пришкольной территории, закупку спортивного инвентаря, создание швейной мастерской и танцевальной студии, тренажёрного зала, а также другие инициативы, выдвинутые старшекласниками.

На основе анализа региональных практик можно утверждать следующее.

Сущность школьного инициативного бюджетирования состоит в вовлечении старшекласников в решение вопросов расходования школьного бюджета для улучшения окружающей их предметной среды. Школьное инициативное бюджетирование представляет собой форму непосредственного участия учащихся в решении вопросов местного значения посредством определения направлений расходования бюджетных средств на реализацию наиболее значимых инициатив учащихся общеобразовательных организаций.

Школьное инициативное бюджетирование способно содействовать:

– воспитанию у школьников позиции «ответственного гражданина школьной общности», формированию чувства хозяина, преодолению «иждивенческих настроений», укреплению школьной дисциплины и порядка за счёт укоренения норм детско-взрослого

сотрудничества в реализации проектных инициатив и поддержания их результатов в сохранности;

– повышению учебной мотивации школьников за счёт заинтересованности в реализации собственных проектных инициатив улучшения условий обучения.

Данные эффекты проявляются в показателях, отражающих выгоду, полученную образовательной организацией за счёт привлечения внебюджетных средств, более бережной эксплуатации школьного имущества и оборудования, решения действительно наиболее актуальных для школьников вопросов обеспечения комфорта образовательной среды.

Участие населения в инициировании, реализации и контроле обеспечивает выдвижение приоритетных для финансирования проектов, прозрачность бюджетных решений, экономию бюджетных средств, пристальный контроль за подрядчиками, бережную эксплуатацию созданных объектов, рост налоговых поступлений и т. д.

Использование в практике школьного инициативного бюджетирования обеспечит решение наиболее острых и первоочередных проблем, повысит эффективность расходования бюджетных средств и качество решения вопросов внутришкольного управления, оптимизирует взаимодействие органов администрации образовательной организации с другими участниками образовательных отношений (обучающиеся, их родители, педагогические работники), повысит уровень информационной открытости школы, усилит контроль со стороны населения за исполнением школой полномочий.

Школьное инициативное бюджетирование ориентировано на приоритизацию проблем, как инструмент оптимизации бюджетных расходов. Выбор самими участниками образовательных отношений приоритетных проектов, решающих проблемы недостаточной комфортности школьной среды и уровня психологической атмосферы, способствующих качеству образования.

Социальной миссией школьного инициативного бюджетирования является вовлечение участников образовательных отношений (администрации, педагогов, родителей, школьников) в общественные изменения, затрагивающие различные элементы городской и внутришкольной инфраструктуры, в принятие бюджет-

ных решений, позволяющих изменить к лучшему школьную территорию и инфраструктуру. Школьное инициативное бюджетирование призвано создать условия для участия школьников во внутришкольных процессах; актуализировать деятельность управляющих советов школ и вовлечение членов управляющих советов в более активное принятие бюджетных решений.

Залогом качества образования становится то, что школьники, родители, педагоги, а также партнёры школы вовлекаются в управление образовательной организацией, которая побуждает их к поиску возможностей улучшения и ориентирует на рост удовлетворённости результатами своей и общей деятельности. Кроме того, у руководителя образовательной организации появляется опора на школьное сообщество как на общность единомышленников, не только разделяющих цели и ценности школы, но и принимающих активное участие в их реализации. Это осуществляется через инструмент школьных проектных инициатив, связанных с расходованием бюджетных средств, учитывающем потребности самих школьников в улучшениях ради качества своего образования. Важной составляющей социальных эффектов школьного инициативного бюджетирования является увеличение численности участников образовательных отношений, удовлетворённых качеством условий (в том числе) инфраструктуры образования, характером взаимодействия обучающихся и педагогических работников, родителей школьников и администрации образовательных организаций, снижение конфликтности и повышение уровня психологического комфорта в школе, появление устойчивых форм самоорганизации школьных сообществ.

В настоящее время роль инициаторов школьного инициативного бюджетирования принадлежит финансовым органам субъектов Российской Федерации, рассматривающим эту деятельность в рамках формирования финансовой и бюджетной грамотности школьников. К сожалению, степень интеграции школьного инициативного бюджетирования в воспитательный процесс общеобразовательных организаций незначительная.

Список использованной литературы

1. Dias N., Enriquez S., Simone J. The Participatory Budgeting World Atlas // Eropéia – Make It Happen & Oficina.Portugal. 2019.
2. Вагин В.В. Теоретические аспекты развития инициативного бюджетирования в России // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2016. № 3(31). С. 105–114.
3. Вагин В.В., Шаповалова Н.А., Гаврилова Н.А. Мониторинг развития инициативного бюджетирования: методика и практика организации // Финансовый журнал. 2019. № 2 (48).
4. Доклад «О лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях» Москва. 2020. [Электронный ресурс] // URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2020/10/main/0570_Doklad_IB_2020_itog.pdf.
5. Кураколов М.В. Инициативное бюджетирование как элемент внеклассной работы школьников // Инновационные проекты и программы в образовании. 2019. № 1(61). С. 35–39.
6. Потсонен У. Ступени участия – оценочная шкала участия молодёжи в жизни библиотеки, действия и планы // IFLA WLIC. 2013. № 8.
7. Распоряжение Правительства РФ от 31 января 2019 г. № 117-р Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 гг. // СПС Консультант Плюс // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72064730/>.
8. Шульга И.Е., Вагин В.В., Хачатрян Г.Н., Сухова А.С. Инициативное бюджетирование. Российский опыт в области участия граждан в решении вопросов местного значения. М.: Алекс. 2017. 124 с.

ГЕЙМИФИКАЦИЯ В ШКОЛЬНОМ ИНИЦИАТИВНОМ БЮДЖЕТИРОВАНИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

*Е.Н.Болотникова
Н.М.Филлипова*

Среди ключевых трендов современного педагогического дискурса особое место занимает геймификация. Термин впервые употреблён Н. Пеллинггом в 2002 г. [2, с.6]. Под геймификацией в самом общем виде будем понимать использование игровых элементов в неигровых процессах. Интерес к теме геймификации связан с несколькими обстоятельствами. Во-первых, эффективность игровых приёмов в педагогическом процессе и технологии их применения стали предметом активного теоретического осмысления с середины XX в. (А.Н. Леонтьев, В.Д. Пономарев, Л.С. Выготский, Д.Б. Эльконин, С.А. Шмаков и др.) и в наши дни не вызывают сомнения. На сегодня существует обширная теоретическая база и методические разработки различных игровых форматов, готовых к использованию в практике. Более того, эпоха «всеобщего принятия» геймификации в теоретическом поле уже закончилась, в наличии обширная критическая литература [См. 8], которая, однако, не отменяет достоинств игроизации образовательных процессов. Во-вторых, стремительная виртуализация социальной реальности, в том числе и педагогической практики, особенно интенсивная в годы пандемии/постпандемии COVID-19, приводит к необходимости максимально диверсифицировать традиционные педагогические инструменты. И здесь геймификация, в полной мере обеспеченная виртуальными и цифровыми сервисами, становится опорой для эффективного образовательного и воспитательного процесса. В-третьих, игровые технологии, создающиеся с учётом возрастных особенностей аудитории, культурными и национальными интересами, темами социальной повестки способны стать успешными про-

водниками государственной политики в сфере образования для молодого поколения граждан страны.

Отметим, что геймификация эффективно используется как в образовательном, так и в воспитательном процессе, который осуществляют образовательные организации. В образовательной деятельности педагоги прибегают к приёмам игрового взаимодействия с целью решения учебных задач, мотивирования к исследованию особенно сложных тем, значимых сюжетов, процессов. В воспитательной деятельности игровым элементам и механикам традиционно отводится значимое место, поскольку они соответствуют возрастной сензитивности обучающихся и позволяют накапливать опыт функционирования в различных социальных позициях и ролях, аккумулировать идеи, инициативы, опыт конструктивного взаимодействия в командах, детско-взрослых общностях. Особенность игры состоит в том, что достичь успеха в ней возможно несколькими путями, что позволяет игроку выбрать собственную цель и стратегию поведения в игре. Это способствует развитию независимости, самостоятельности, готовности экспериментировать [См. 6]. Субъектность личности обучающегося формируется через накопление разнообразного опыта действий в различных социальных ролях в игровой форме максимально безопасно и бережно.

Зачастую в образовательных организациях формируется специфический уклад именно на основе игровых технологий и практик, становясь отличительной чертой, конкурентным преимуществом конкретной образовательной организации перед другими. Интенсификация интереса к воспитательным практикам и появление нового импульса в методологии игровых приёмов, их классификации [См. 3] в последние три года связано с формированием корпуса государственных проектов и программ, направленных на систематизацию воспитательной деятельности и привитие духовно-нравственных ценностей обучающимся.

В современной социальной повестке остро стоит вопрос о вовлечении граждан в принятие бюджетных решений, интенсификации деятельности гражданского общества в направлении социального развития и прогресса. В последние годы организованы и действуют специальные проекты, конкурсы, фонды, которые занимают как просвещение населения в этих вопросах, так и созда-

нием платформ и практик вовлечения граждан в сферу бюджетной грамотности, финансовой компетентности, социальной солидарности и участия. Следует отметить тенденцию роста общественного участия в решении бюджетных вопросов. Как показывают статистические данные, увеличивается как число граждан, принимающих участие в инициативном бюджетировании (далее ИБ), так и объём финансирования проектов, предложенных гражданами. Обратим внимание также на рост конкуренции среди субъектов Российской Федерации, принимающих участие в соответствующих конкурсах, возрастающее качество и глубину проработки конкурсных проектов, широту охвата проблем, которые могут быть решены через механизмы инициативного бюджетирования. Всё это, очевидно, ведёт к росту социально-конструктивного поведения, укреплению социальной солидарности, ответственного и бережного отношения к общественным благам, в создании и распределении которых осознанно принимают участие сами граждане.

Деятельная позиция, которую занимают граждане в процедурах ИБ, является прямой противоположностью потребительских установок, получивших особенно сильное распространение в общественном сознании в последние годы. Массовая культура, в силу своих конститутивных черт, способствует формированию установок на индивидуализацию, эгоистическое преследование исключительно частных интересов, социальную пассивность, безответственное поведение и неограниченное потребление, в первую очередь развлекательного контента. Всё это негативным образом сказывается на перспективах социального развития, солидарности и прогресса гражданского общества, способствует разобщённости и атомизации индивидуального существования. Тогда как среди национальных ценностей, присущих культуре российского общества, значимы совершенно другие установки: трудолюбие, созидательное взаимодействие, сотрудничество, взаимовыручка, деятельная поддержка, уважение к интересам других индивидов, народов, культурам и традициям. Таким образом, механизмы инициативного бюджетирования очевидно комплиментарно дополняют корпус национальных ценностных установок и ориентиров.

На наш взгляд, адекватным образом тенденция распространения инициативного бюджетирования может и должна быть отра-

жена и в деятельности системы образования. Именно эта точка – формирование социальной компетентности, ответственное участие в решении социальных проблем, инициативное включение обучающихся в совершенствование школьной жизни во всех её аспектах, от предметно-эстетической среды до событийного ряда школьных мероприятий может стать системообразующим элементом всей воспитательной и образовательной деятельности. Каким образом это возможно? Какие технологии могут быть использованы в инициативном бюджетировании для обучающихся среднего и старшего школьного возраста? Существуют ли игровые инструменты, способствующие образованию обучающихся в сфере бюджетных инициатив? Если в фокусе современных образовательных организаций находится активная системная воспитательная работа, то каким образом инициативное бюджетирование может быть сопряжено с ней?

Определённая перспектива ответов на поставленные вопросы открывается благодаря деятельности Центра инициативного бюджетирования, который функционирует в Научно-исследовательском институте Министерства финансов РФ. В публикациях и проектах этого Центра [См. 4, 7] осуществляется стыковка нескольких проекций: образовательная деятельность и воспитательные эффекты инициативного бюджетирования; индивидуальное ответственное решение, собственно деятельность и коллективная рефлексия; педагогическая, психологическая, методическая обеспеченность реализации проектов инициативного бюджетирования и сама практика. Точкой отсчёта для запуска инициативного бюджетирования является игровая модель – симуляция технологии ИБ, представленная в форме настольной игры «ШКИБ» (Школьное инициативное бюджетирование). Все этапы, которые необходимы для реализации ИБ во взрослом сообществе, смоделированы в игре таким образом, что учитывают возрастные особенности и обстоятельства потенциальной реализации ШКИБ с обучающимися. Почему именно игровое взаимодействие является необходимым условием эффективного запуска и развития ИБ в аудитории обучающихся? Эксперты справедливо отмечают, что «Игра представляет собой форму деятельности, направленную на воссоздание и усвоение общественного опыта, зафиксированного в со-

циально закреплённых способах осуществления предметных действий» [1, с.24]. Кроме того, игровые приёмы в образовательном и воспитательном процессе являются инструментом формирования заданных компетенций, последние становятся видимыми, наглядно представимыми, фиксируемыми.

Общеизвестно, что структура ИБ имеет множество вариантов и специфические особенности в разных странах. Однако её инвариантная основа, то есть то, что, собственно, и есть ИБ, характеризуется наличием следующих компонентов: инициативный характер; определённое финансовое обеспечение; принципиальная реализуемость проекта; отсутствие противоречий с законодательством любого уровня (федерального, регионального); публичная процедура голосования населения; конкуренция проектов, информационное обеспечение.

С учётом специфики школьной аудитории, игра – симуляция ШКИБ как бы «расширяет» указанные компоненты, делая их более объёмными в отдельных моментах и упрощая в других, в полной мере используя преимущества игровых технологий. Так, информирование о том, что представляет собой ИБ, организовано в первом игровом модуле и состоит из знакомства с опытом ИБ в других странах, проблематизации различных аспектов текущей школьной жизни, акцентуации внимания обучающихся на возможностях конструктивного коллективного решения имеющихся трудностей. Так проходит одновременно трансляция знаний об ИБ и формирование деятельной установки, активной позиции обучающихся в определении приоритетов в опыте школьной жизнедеятельности. Использование интерактивных элементов в первом модуле задаёт одновременно серьёзность в формулировке проблем и рождает уверенность участников в том, что их идеи могут быть воплощены в реальной практике.

Второй игровой модуль организует переход от «я хочу» к «я могу», важнейшее действие в воспитательной практике и взаимодействии подростков с социальным окружением. В этом модуле обучающиеся знакомятся с направлениями жизни образовательной организации, в которых возможно наличие каких-либо проблем, а следовательно, востребованы инициативы по решению этих проблем. Хорошо известно, что беспредметного мышления не

существует, именно поэтому настольная игра «ШКИБ» обеспечена эстетически привлекательно оформленными материалами, которые конкретизируют не только направления, но возможные проблемные точки жизнедеятельности образовательной организации. Во втором модуле каждый участник игры индивидуально предлагает идею решения какой-либо проблемы, даёт этой идее короткое, но ёмкое название, аргументирует её достоинства для окружающих, защищает продуктивность и перспективы реализации своей идеи. Окончание второго модуля связано с голосованием внутри микрогрупп за лучшую идею из предложенных. Таким образом в творческий процесс вовлекается каждый участник игрового взаимодействия, получает и развивает навыки коммуникации, критического мышления и креативности. Если в первом игровом модуле субъектность личности обучающегося фиксируется на уровне восприятия информации, предлагаемого содержательного материала, то второй игровой модуль запускает формирование субъектности в деятельностном режиме. Именно второй модуль игры предоставляет пространство для личностного прорыва, является местом проявления индивидуальности, творческого начала, даёт шанс проявиться каждому члену школьного коллектива.

Третий игровой модуль направлен на поиск лучших идей решения наиболее актуальных для сообщества проблем и формирование проектных команд. Для этого авторы идей, победивших в ходе голосования в микрогруппах, собирают команду из единомышленников в составе 2-3 человек, которые уже однажды за них проголосовали и отправляются представлять свою идею в другие микрогруппы. Слушающие могут задавать вопросы, выдвигать дополнения в ходе презентации идей. Знакомство с лучшими идеями других микрогрупп расширяет кругозор обучающихся, а главное, позволяет каждому участнику ответить для себя на вопрос: в реализации какой именно идеи я хотел бы принимать участие? Возможна ситуация, при которой какие-то из идей могут быть объединены, и ребята обнаруживают это самостоятельно в процессе игрового взаимодействия. В любом случае оттачивается и сама идея, и формулировки аргументов, применяется творческий подход к презентации идей. Важен тайминг, в противном случае игра, настольно полно и точно симулирующая процесс ИБ, рискует затянуться

и превратиться в мировоззренческий конфликт, что совершенно не предполагается в конструктивном воспитательном и образовательном процессе. Окончание работы в третьем модуле означает формирование вокруг идей победителей из микрогрупп проектной команды. Она состоит из участников различных микрогрупп, предполагает готовность к дальнейшей командной работе, нацеленность на проработку и детальное представление идеи, объединившей сообщество, убежденность в принципиально возможной реализации этой идеи и желание лично принимать участие в решении конкретной проблемы школьной жизнедеятельности. Обратим внимание на то, что субъектность личности обучающегося в третьем модуле создается в аксиологическом ключе. Обучающийся должен совершить ценностный выбор: между пассивной и активной позициями в решении проблем; между проблемами, наиболее острыми в школьной жизнедеятельности для него лично; между лидерами команд, в составе которых предстоит создавать проект. Это колоссальный опыт, который приобретается в игровой форме и потому приобретается в максимально гуманных условиях.

Для организаторов (в качестве таковых может выступать как менеджмент образовательной организации, так и волонтеры, члены некоммерческих детских общественных организаций и объединений) игры-симуляции «ШКИБ» первые три этапа представляются крайне важными по ряду обстоятельств: во-первых, они видят круг наиболее значимых для обучающихся проблем, направление их решений; во-вторых, они создают ситуацию для проявления инициативы и вовлечения в школьную жизнедеятельность всех обучающихся, а не только тех, кто привычно и традиционно участвует во всех школьных делах и событиях; в-третьих, организаторы развивают не только **softskills каждого обучающегося, но и формируют ценностное и деятельное отношение к образовательной организации.**

Исходя из названий сообществ, появление которых происходит по окончании третьего игрового модуля – «проектные команды», становится понятно, что делом такой команды является подготовка и оформление проектной заявки. Именно эта работа и составляет основу четвертого игрового модуля. Опыт и знания в сфере проектной деятельности современные обучающиеся имеют со времени обучения в начальной школе, так что некое общее представ-

ление о цели, задачах, целевой аудитории, актуальности проекта у них имеется. Получая от организаторов «ШКИБ» бланк проектной заявки, команда обнаруживает в ней не только традиционные пункты, но и новые для себя параметры. Например, необходимо как можно более детально прописать материальное обеспечение проекта, определить, какой именно вклад и в каком объёме готовы внести сами обучающиеся в реализацию проекта, спроектировать дальнейшее развитие проекта. При заполнении проектной заявки понадобится применить имеющиеся и сформировать новые знания в сфере финансовой грамотности, бюджетной грамотности, проектной грамотности. Для этого у обучающихся есть все необходимые ресурсы: время, поддержка взрослых членов школьного сообщества, информационные источники в сети Интернет, ресурсы научно-популярного контента и др. Процесс оформления проектной заявки – это командная работа, где каждый выбирает часть работы себе «по плечу»: кто-то занимается дизайном будущей презентации проекта, кто-то рассчитывает материально-техническое обеспечение, кому-то предстоит составить мониторинг цен комплектующих для реализации проектной заявки, необходимо также отточить формулировки целей и задач проекта таким образом, чтобы они стали понятными и убедительными для широкой аудитории. В четвёртом игровом модуле обучающийся приобретает опыт балансирования между внутренним и внешним способами функционирования проекта: сохраняя ценность идеи, необходимо найти ресурсы во внешнем окружении, тогда проектная заявка получает шанс стать реализованной.

Для того чтобы заполнение проектной заявки не превратилось в «мечты Манилова» из классического произведения Н.В. Гоголя, четвёртый игровой модуль включает в себя и момент получения экспертных заключений. Они состоят в подписи экспертов на бланке заявки и подтверждают реализуемость, логичность, актуальность и практическую значимость предложенного проекта. В образовательной организации, сохраняя игровую модель, в качестве экспертов могут выступать представители администрации, родительского сообщества, привлечённого к организации игры-симуляции. Приоритет в качестве экспертов имеют специалисты в конкретных областях, например, если проект предполагает

ет изменение предметно-эстетической среды школы, то экспертом может выступать заместитель директора по административно-хозяйственной части, если проект касается событий школьной жизни, то экспертную функцию логичнее выполнить заместителю директора по воспитательной работе или советнику директора по воспитанию. Крайне важным организационным и смысловым моментом четвёртого модуля является возможность использовать в качестве экспертов потенциал родительского сообщества. Расчёт материально-технического обеспечения проектной заявки требует компетенции в области бухгалтерии и составления смет, графы проектной заявки, где планируется участие самих обучающихся, должны быть рассмотрены с точки зрения безопасности и соответствия юридическим нормам. Таким образом, детско-взрослое школьное сообщество сплавляется через конструктивную совместную деятельность в достижении общего блага.

Опыт показывает, что важнейшим этапом игры-симуляции «ШКИБ» становится пятый игровой модуль – общее собрание. Его содержание: презентация проектных заявок, получивших положительную экспертную оценку; обсуждение проектных заявок, голосование всех участников и избрание заявки-победителя. На первый взгляд, общее собрание – очевидный финал игры, который не предполагает особых сложностей. Однако это не совсем так. В ходе общего собрания обучающиеся узнают и практикуют процедуры общественного взаимодействия в публичном пространстве, обучаются специфическому языку этих процедур, формируют базис доверия к общественному участию и получают колоссальный опыт электорального поведения. Выборы председателя собрания и счётной комиссии, определение порядка выступающих, установление порядка голосования, прозрачность подсчёта голосов – всё это важнейшие компоненты вовлечённости обучающихся в социально-активное гражданское и ответственное взаимодействие. Получив этот опыт в игровой симуляции, максимально приближённой к реальным процессам ИБ, обучающиеся в дальнейшем без труда будут этим пользоваться в социальной практике гражданского общества. Успех проведения пятого игрового модуля во многом зависит от предварительной подготовки организаторов игры. Инструкции для председателя собрания, счётной комиссии,

следование таймингу и порядку выступлений, корректные формулировки вопросов и замечаний, ведение протокола, консультационное сопровождение избранных – пункты, на которые стоит обратить внимание при организации общего собрания. В комплекте настольной игры «ШКИБ» предусмотрены бланки для протоколов собрания и работы счётной комиссии, инструкция для председателя собрания, что структурирует процесс проведения пятого модуля игры максимально эффективно.

Для участников проектных команд этот этап является наиболее важным – в полной мере им предстоит раскрыть и использовать свои навыки и знания в сфере PR, творческого представления проекта. Успех проекта во многом зависит не только от его содержания, но и от грамотной подачи проекта в публичной сфере, умения отвечать на вопросы председателя и других участников собрания. В пятом модуле субъектность обучающегося формируется через несколько позиций: возможность участия в руководстве собранием и работе счётной комиссии; выход в публичное пространство для защиты собственной проектной заявки; диалоговое взаимодействие с другими проектными командами в процессе презентации проектных заявок – конкурентов; голосование за проекты.

Богатство опыта, полученного в ходе реализации ИБ / участия в игре–симуляции «ШКИБ», требует грамотного оформления итогов проведённой работы. Шестой игровой модуль обозначен авторами игры «ШКИБ» как «дополнительный», что означает завершение чисто игрового взаимодействия и переход к реальной деятельности в двух направлениях. В зависимости от обстоятельств организации и проведения игры–симуляции эта деятельность включает в себя либо только коллективную рефлексию, либо рефлексию и внедрение в практику проекта–победителя. В любом из вариантов формируются и закрепляются ценностные установки гражданского, духовно-эстетического, интеллектуального и других направлений воспитательной деятельности, практикуются навыки креативности, критического мышления, командного взаимодействия и коммуникации, минимизируется влияние потребительской установки, присущей сознанию массового общества.

Особо стоит обратить внимание на достоинство настольной игры–симуляции «ШКИБ» – воспроизводимость. Она может быть

проведена на старте каждого цикла ИБ в образовательной организации (экспертами НИФИ рекомендуется два цикла – в первом и во втором учебном полугодиях) и каждый раз способна стимулировать творческое воображение, вовлечённость и подтверждает все те достоинства геймификации, которые определены специалистами образования и воспитания. Использование настольной игры «ШКИБ» в запуске реальных процессов ИБ в образовательной организации позволяет сохранять тонкую границу между игрой и реальностью, в руках у организаторов ИБ оказывается многофункциональный инструмент. Генерирование воспитательной и образовательной деятельности в процессах ИБ с помощью «ШКИБ» позволяет успешно формировать субъектность обучающихся и создавать пространство конструктивной деятельности детско-взрослых школьных сообществ. Геймификация ИБ в образовательных организациях способна обеспечить постоянный интерес, вовлечённость обучающихся, «снимает» страх перед тем, чтобы оперировать сложными понятиями и процессами, присущими финансовым процедурам бюджетирования. Очевидно, что в полной мере инициативное бюджетирование может использовать суть геймификации, которая заключается в том, чтобы использовать природную склонность человека к игре как ключ к вовлечению в процессы обмена и потребления информации и более того, пойти дальше – использовать эту способность в трансформации социальной реальности.

Мы разделяем актуальное определение soft-skills или «мягких» или «гибких» навыков в образовании, сформулированное проф. Ермаковым Д.С.: «комплекс неспециализированных, надпрофессиональных, социально-психологических навыков, которые обеспечивают успешность деятельности, эффективность её выполнения, высокую производительность в целом и являются «сквозными» – не связаны с конкретной профессией» [5, с. 171]. На наш взгляд, каждый из модулей настольной игры «ШКИБ» и запуск процесса ИБ в образовательных организациях с помощью этой игры способствует развитию гибких навыков в полной мере. Интериоризация и экстериоризация гибких навыков осуществляются в процессе социально конструктивной деятельности, формируя при этом представление и саму ценность общего блага.

На основе опыта проведения игры-симуляции «ШКИБ» в более чем 30 образовательных организациях РФ можно с уверенностью утверждать, что эффекты, которые достигаются в ШКИБ, существенно превосходят результаты, которые могут быть достигнуты в ИБ взрослого сообщества. Геймификация позволяет аккумулировать воспитательный потенциал ИБ, ускорить «ответственное взросление» обучающихся в соответствии с ценностными ориентирами современного российского общества, способствует его консолидации и прогрессивному развитию.

Список использованной литературы

1. *Абдыкеров, Ж.С.* Геймификация в образовании / Ж.С. Абдыкеров, Д.А. Антипов, О.М. Замятина, П.И. Мозгалева, А.И. Мозгалева // Высшее образование сегодня. 2018. №2. С. 24–28.
2. *Алексеева, А.З.* Геймификация в образовании / А.З. Алексеева, Г.С. Соломонова, Р.Р. Аетдинова // Вестник СВФУ, серия «Педагогика. Психология. Философия». 2021. №4(24). С.5–11.
3. *Акчелов, Е.О.* Новый подход к геймификации в образовании / Е.О. Акчелов, Е.В.Галанина // Векторы благополучия: экономика и социум. 2019. №1(32). С.117–132.
4. *Вагин, В. В.* Выход из заколдованного круга отчуждения: опыт школьного инициативного бюджетирования / В.В. Вагин, Н.М. Филиппова, М.В. Кураколов // Народное образование. 2021. № 4 (1487). С. 36–43.
5. *Ермаков, Д.С.* Гибкие навыки в школьном образовании / Д.С. Ермаков // Народное образование. 2020. №5. С.165–172.
6. *Капкаев, Ю.Ш.* Геймификация образовательного процесса / Ю.Ш. Капкаев, В.В. Лешкина, Д.С. Бенц // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 63-2. С. 213–216.
7. Лучшие практики инициативного бюджетирования в Российской Федерации в 2017–2020 годах / В.В. Вагин, Н.А. Шаповалова, В.А. Паксиваткина, И.В. Петрова, М.В. Кураколов, Н.М. Филиппова – М.: Издательство ООО «Сам Полиграфист», 2021. 264 с.
8. *Салин, А.* К критике проекта геймификации / А. Салин // Логос–2015. №1(103). С.100–129.

ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В «ШКОЛЕ БУДУЩЕГО»

«Среди бесчисленных моделей парусников мне ближе всего корабли с треугольным парусом. Он позволяет, маневрируя, меняя галсы, двигаться в нужном направлении, независимо от того, с какой стороны дует ветер.

Если рассуждать, из каких граней состоит треугольный парус, то трудно предложить что-то совсем оригинальное. Это ученики, родители, учителя. Все они обладают колоссальной энергией, которая может или «взорвать» школу сопротивлением друг другу, или наполнить её теплой атмосферой и смыслом».

*Голубицкий Алексей Викторович,
директор «Школы Будущего»,
п. Б. Исаково, Калининградская область*

1. ИСТОРИЯ ШКОЛЫ

1.1. Что было до

Ничто на свете не появляется из ниоткуда. Прежде чем в посёлке Большое Исаково появилась «Школа Будущего», здесь долгое время работала маленькая школа, которую основали в 1898 г. жители Восточной Пруссии. Рассчитана она была на 90 учеников. В 1945 году в качестве контрибуции после Второй мировой войны здание школы и прилегающая к ней часть территории Восточной Пруссии была передана Советскому Союзу. Поэтому с 1946 года начинается следующий этап в истории школы: открытие одной из первых «восьмилеток» новой области СССР.

Время шло, а в школе, как век назад, не было актового зала, медицинского кабинета, столовой и гардероба, учебных лабораторий, остро не хватало элементарного оборудования, а туалет был на улице. Отдельного упоминания заслуживает «спортзал». Это был маленький проходной класс с низким потолком, где талантливые учителя умудрялись давать основы физической культуры (включая игровые виды спорта). Для иллюстрации использования этой, так сказать, «образовательной среды» опишем методику преподавания спортивной гимнастики, которую смело можно предложить школам олимпийского резерва. Прыжок через коня: шаг первый – открыть обе двери в «спортивном зале»; шаг второй – выйти из класса; шаг третий – разбег через открытую дверь и класс. А дальше ученику нужно было решить сразу две задачи: 1) перелететь через коня, 2) попасть в открытую дверь напротив, чтобы не врезаться в стену.

Школам, находящимся рядом с большим городом, даже сложнее, чем в отдалённых сёлах. В таких школах за закрытие малокомплектных сельских школ голосуют не чиновники и депутаты, а родители, и не руками, а ногами. Их закрывают, потому что некого становится учить – ученики выбирают городские школы. У учеников и педагогов Большого Исаково тоже есть выбор: до ближайшей городской школы Калининграда можно добраться за полчаса на общественном транспорте. Поэтому нужно постоянно предлагать что-то особенное в школе и организации образовательного процесса, чтобы быть лучше. Таким направлением в старой школе стало экологическое направление. Руководителем данного направления был учитель экологии, который впоследствии станет директором «Школы Будущего».

1.2. Как всё начиналось

Вместо положенных 90 учеников в Большом Исаково получали образование в отдельные годы до 350 школьников! Переполненность школы и обучение в 2 смены лишь подчёркивали необходимость строительства нового здания. Учителя и родители многократно просили о достройке необходимых помещений, и, наконец, были услышаны.

В 2010-м властями области и района было принято решение строить новую современную школу, и на заключительном этапе строительства директором школы был назначен Голубицкий Алексей Викторович, который стал создавать «новую» школу совместно с теми, кому предстоит там учиться и работать. Были проведены общественные слушания. Отдельно собрались ученики, родители, учителя, администраторы образования и коллективно создавали свой образ школы будущего. Это был тот редкий пример, когда при строительстве обычной муниципальной школы мнение всех заинтересованных сторон о том, какой она будет, выяснялось до начала строительства. Многие элементы интерьера, принципы, особенности оснащения, конкретные направления дополнительного образования и ряд других моментов были спроектированы заранее, а затем воплощены в жизнь. Родители принимали особое участие: они изначально выступали катализаторами и организаторами изменений в школе, далеко выходящих за рамки украшения класса на Новый год. Только благодаря настойчивости мамы ребёнка, передвигающегося на коляске, в школе была создана безбарьерная среда – нет порогов между классами и коридорами, созданы 2 лифта, оборудованные туалеты, душевые и даже специальный подъёмник в бассейне.

1.3. Школа сейчас

Решающим фактором изменений в школе стал коллектив. Бойкий, активный, а главное – вдохновлённый. Даже в старой школе основное внимание педагогов было сосредоточено на исследованиях и проектах детей. А в новых условиях появились широчайшие возможности и идеи для новых проектов.

Состоялась серия общественных слушаний. Отдельно для учителей, для родителей и администраторов. Главными вопросами в ходе этих слушаний были: «Чем для вас является «Школа Будущего»? Чего вам не хватает? Что бы вам хотелось увидеть в новой школе?». В ходе этих слушаний дети и их родители озвучивали свои пожелания и размышляли на тему переходить или же не переходить им в новую школу. То есть фактически это был единственный инструмент, которым оперировали в попытках привлечь детей в то, что директор и учителя стали называть «Школой Будущего».

Вместо проживающих в посёлке 200 детей уже в первый год они смогли привлечь 700 учащихся. И никто из учеников не пожалел – школа Большого Исаково стала одной из лучших и самых современных школ небольшого размера в России. В ней появились большой светлый бассейн, скалодром, каток с искусственным покрытием, два современных спортзала, тренажёрный зал, современные лаборатории по физике, химии, биологии, экологии, робототехнике, астрономии, большой и современный актовый зал, конференц-зал, скоростной беспроводной интернет по всей школе и многое другое. И это только «внешние» изменения. Про «внутренние» – новые принципы управления и самоуправления учеников в школе – мы расскажем далее, и они гораздо интереснее и удивительнее.

Далее события стали развиваться стремительно. К школе проложили дорогу. Дорога породила тротуар. Тротуар требовал уличного освещения. В школу провели интернет, которым обеспечили не только школу, но и весь посёлок. По сути дела, школа стала драйвером развития территории, превратив обычный посёлок в весьма привлекательную территорию.

Быстро школа стала популярной, и её наполненность приблизилась к нормативной 1000 человек. Встал вопрос о том, как же отбирать потенциальных учеников. Решение оказалось до смешного очевидным. «Хотите у нас учиться? Переезжайте в наш микрорайон!». Произошло удвоение стоимости недвижимости, утроение стоимости земли, повышение цен на землю вынудило застройщиков строиться ввысь – стали появляться многоэтажки.

Зачастую мы сталкиваемся с тем, что сначала строится микрорайон, а уже потом там строится школа. В Большом Исаково же случилось наоборот. Спрос порождает предложение. Всё началось со школы, а сейчас строится уже второй микрорайон.

Уже позднее ученики школы внесли в администрацию района инициативу о создании условий в посёлке Большое Исаково для людей с ограниченными возможностями. Школа на тот момент уже была полностью оснащена пандусами, подъёмниками и прочими общественными благами, за что удостоилась в 2016 году звания «Лучшая инклюзивная школа России». Тем не менее в самом посёлке попасть в магазин, административное здание или же на почту не представлялось возможным. В результате настойчивости и ши-

рокого участия школьников и жителей посёлка процесс преобразования Большого Исаково был запущен. На сегодняшний день посёлок является одним из самых инклюзивных муниципальных образований России.

В 2022 году школа стала победителем всероссийского конкурса «Вектор качества образования», учреждённом РГПУ им. А. И. Герцена и редакцией журнала «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования». Цель конкурса – это выявление и тиражирование лучших практик по разработке и внедрению инновационных механизмов обеспечения высокого качества общего образования.

2. ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УЧАЩИХСЯ

Вся жизнедеятельность «Школы Будущего» построена на инициативах, идеях, проектах. Данный подход был заложен с первых дней школы, когда даже школа была ещё в стадии проекта. Вовлечённость учеников, родителей, педагогов в организацию жизнедеятельности школы привела к тому, что в школе сформировался проектный уклад жизни школы.

Можно выделить следующие элементы уклада жизни школы:

- живое, постоянно изменяющееся явление;
- соединение учебной и внеучебной деятельности;
- особый порядок отношений между всеми участниками образовательного процесса;
- образ жизни – как способ формирования личности.

В основу проектного уклада школы легли особые правила/принципы/подходы, которые закладывают особую атмосферу в образовательный процесс в «Школе Будущего»:

1. **«Принцип соавторства»** – один из главных. С самого начала мы для себя поставили задачу строить школу не для детей, а вместе с детьми». Название школы было предложено учащимися. В каждом ученике стараются рассмотреть свою траекторию развития. «Мы стараемся работать с образами. Образование произошло от слова «образ». Образ желаемого будущего, некий личный форсайт. И мы создаем условия, чтобы этот форсайт возник, помогаем вы-

строить траекторию движения к своей мечте, путь ученика к этому образу желаемого, видимого будущего».

«10% бюджета школы на учебные расходы школа инвестирует в проекты учеников. Такой подход поддерживает уровень вовлечённости и инициативности учащихся. Это очень важно, когда ребёнку не только предоставляют возможность реализовать свои идеи, но и, если возникают сложность, трудность в их реализации, всегда помогут найти путь реализации этой идеи. Об этом как раз и идёт речь во втором законе деятельности с учащимися».

2. «Видим проблему, ищем оптимальное решение». Этот подход получил название **«Путь бобра»**: бобру сложно и опасно передвигаться по лесу, но он любит плавать, поэтому животное строит плотины – меняет среду своего обитания, а не приспосабливается к обстоятельствам. Когда школьники и учителя Большого Исаково создают идею, они сразу продумывают все аспекты, в том числе и правила, которые эту идею будут регулировать, и с самого начала соблюдают эти правила. «Всё должно быть по-серьёзному, как в жизни», – говорит директор «Школы Будущего» А. Голубицкий. «Чрезмерная опека формирует у подростков определённую инфантильность, которая не способствует высокой активности молодого поколения». По мнению директора, такое положение необходимо менять, и, на его взгляд, для этого есть три пути:

- воспитывать людей, способных принимать решения самостоятельно, и нести за них ответственность;
- помогать им приобретать опыт реальных дел;
- создавать условия для того, чтобы у учеников складывался опыт, и они становились инициаторами изменений вокруг к лучшему и доводили каждое конкретное дело до логического завершения.

«Очень многие идеи, которые у нас начали развиваться в школе, выросли как раз из идей учеников, которые обсуждались ещё на стадии проектирования школы. Например, это первая школьная велопарковка. У нас даже порой трудно припарковаться, велопарковка большая, и тем не менее её сейчас не хватает. Это была их идея, поэтому она очень востребована. На велосипедах приезжают в школу и дети, и учителя, и сотрудники школы, и я сам иногда приезжаю».

Еще одна идея – дети сказали: «А мы видели в американских фильмах ящички». Мы подумали, что наши дети менее организо-

ванные, чем американские, будут ключи терять, поэтому мы сделали электронный ящик, который открывался карточкой. Сейчас этим никого не удивишь, но тогда это была технология будущего, когда у каждого ученика была карточка на проход в школу. Она же была библиотечным формуляром, и медицинской карточкой, и возможностью оплатить обед в столовой, и эта же карточка открывала электронный ящик. Это такое индивидуальное пространство ребёнка. У каждого ребёнка есть такое место, которое доступно только ему, этот кусочек школы принадлежит только ребёнку. Он там хранит всё то, что считает важным и нужным для себя. И ещё для учителей эти карточки открывают электронные замки дверей».

3. **Правило «фиксация успехов»** чрезвычайно важно. Для подростка публичное признание его заслуг и таланта имеет огромное значение. Это видят и семья, и родственники, и друзья – повышается его статус в различных сообществах. Ежегодно школа успешно участвует в номинации «Юное дарование» премии «ПРОФИ-Итоги года». Такая отдельная номинация появилась во многом благодаря и заслугам школьников школы, которые, участвуя в премии наравне со взрослыми в номинации «Инженер года», дважды становились её победителями. «Уже на этапе собеседования, которое проходит как встреча с потенциальным инвестором или работодателем, ребята учатся грамотно представлять свои проекты и доказывать их эффективность, а также отстаивать свои идеи. А когда они получают публичную поддержку среди представителей взрослых сообществ – научных, бизнес – для них это имеет невероятное значение. И мы видим успех каждого из них спустя несколько лет и в студенческой, и в профессиональной деятельности».

4. **«Правило: для младших школьников – «жизнь должна стать игрой», а для подростков – «игра должна стать жизнью».** Всё должно быть по-настоящему. Иначе фальшь, быстрое разоблачение, имитация, отсутствие инициативы. Например, если есть выборный орган – президентский совет, то у него есть бюджет, и дети им реально распоряжаются, выделяя средства под идеи, которые члены совета генерируют сами или получают от электората. Функция директора заключается только в подписи финансовых документов. За прошлый год в проекты детей школа инвестировала более 150000 рублей.

Последний крупный ученический проект – создание безопасной зоны для занятий спортсменов во внутреннем двореке. Школьники принесли идею, нарисовали эскиз спортивного комплекса, проработали систему безопасности (мощные маты) и пришли к директору за финансированием. Они же составили подробные сметы, ведь в школе тоже учат детей их составлять. Ребята горели идеей, поэтому директор предложил им сделать всё самим: выбрать поставщика, оформить у него платёжные документы и требовать выполнения заказа. Так ребята узнали, что для ведения бизнеса в нашей стране требуется большая настойчивость, а необязательность партнёров встречается часто. Школьники научились преодолевать эти проблемы и вынесли новый ценный опыт».

Очень важно выйти за рамки школы, чтобы образование и воспитание велись не только в классах, но и во внешкольной жизни. Особый уклад «Школы Будущего» порождает инициативу школьников, которая находит своё воплощение в проектах.

В проектную деятельность вовлечены учащиеся начиная с начальной и до старшей школы. И как результат – проектная деятельность становится не чем-то особым, разовой акцией, а неотъемлемой частью жизни школы.

Алексей Голубицкий: «Нам бы хотелось, чтобы наши выпускники меняли этот мир».

Многообразие проектов, реализованных учащимися и получившими финансовую поддержку, можно поделить условно на 3 направления:

– научно-технические и образовательные (первая в мире дождевая электростанция, энергоэффективная школа, приложение-расписание);

– преобразование школьной предметной среды (велопарковки, шкафчики, подоконники, скейт-парк);

– социальные проекты: социальное предпринимательство и социальные проекты как мероприятия и акции (рок-фестиваль, школьное кафе, канцелярский ларёк, 3D-кинотеатр).

Важно отметить, что часть реализованных проектов на бюджетные деньги школы в конечном итоге помогают не только экономить бюджет школы, но и привлекать дополнительные финансы.

Давайте познакомимся с проектами поближе.

Научно-технические (образовательные) проекты учеников школы

– **Первая в мире дождевая электростанция.** Автор: Курбанов Энвер.

Проблема: вода скапливается на крыше, устремляется по водостокам. Возникает возможность получить ещё один источник энергии, но пока такой установки не создано.

Решение: был спроектирован, создан и установлен в школе работающий прототип портативной дождевой электростанции.

Результат: проект прошёл экспертизу на нескольких всероссийских и международных конкурсах. Созданная установка вырабатывает энергию, достаточную для зарядки мобильных устройств. Неожиданным эффектом стало внимание СМИ к проекту (более 20 публикаций и сюжетов на федеральных каналах и газетах).

– **Энергоэффективная школа.** Автор: Дмитрий Конов.

Проблема: при строительстве школы были использованы только традиционные источники энергии и установлены устаревшие неэффективные лампы.

Решение: был разработан проект по частичному переводу школы на альтернативные источники энергии и замену всех осветительных приборов на энергоэффективные. Проект был защищён на всероссийском конкурсе «Вместе ярче», получил Гран-при и грант 150000 руб. на реализацию.

Результат: воплощённый проект позволил установить солнечные панели, ветровую электростанцию, заменить лампы на современные, что привело к снижению уровня потребления энергии школой на 12%. Также в коридоре школы появилась станция подзарядки гаджетов.

– **IT-решение для составления учебных планов.** Автор: Егор Чупин.

Проблема: индивидуальный образовательный маршрут у каждого ученика старшей школы. Сложность составления расписания.

Решение: IT-решение для составления учебных планов.

Результат: созданная программа запатентована и продаётся, её используют уже более 20 школ в девяти регионах.

Проекты по преобразованию школьной предметной среды

Эти проекты включают инфраструктурные изменения в школе - велопарковки, шкафчики, подоконники, и др.

– **Где сидеть.** Автор: Пономарёва Екатерина

Проблема: в школе не хватает мест для сидения. Школьники пробуют сидеть на подоконниках. Учителя запрещают им это делать по причинам небезопасности.

Решение: создан и воплощён в жизнь проект переоборудования подоконников в удобные места для сидения. Следует отметить, что переоборудованные подоконники не только стали безопасными, но и образовательно-тематическими. Так, например, на ряде таких подоконников выжжены формулы по геометрии, уравнения по алгебре и другие полезные школьникам данные.

Результат: у школьников появилась возможность использовать подоконники, «конфликт поколений» преодолен.

– **Скейт-парк на пришкольной территории.** Авторы: Махов Влад и Киреев Денис

Проблема: многие школьники увлекаются катанием на скейтах, самокатах и ВМХ-велосипедах. Но в посёлке и в ближайших населённых пунктах не создано условий для занятий этими видами спорта. Подростки используют не приспособленные для этого пандус и лестницу.

Решение: ученики инициировали создание проекта скейт-парка, выбрали необходимые элементы, создали чертежи и осуществили авторский надзор за строительством.

Результат: на пришкольной территории появился скейт-парк, позволяющий в безопасных условиях кататься школьникам, но также и привлекающий подростков из Калининграда и соседних посёлков.

Социальные проекты предприятий и социальные проекты как мероприятия и акции

Эти проекты включают созданные школьниками рок-фестиваль, школьное кафе, канцелярский ларёк, 3D-кинотеатр.

– **Школьное кафе: взгляд учеников.** Автор: Ткачёв Илья.

Проблема: школьная столовая и буфет с большим трудом справляются с наплывом желающих поесть в связи с ростом численности учеников и сотрудников. Ассортимент блюд и дизайн помещения столовой не всегда привлекает школьников. Ученики испытывают потребность получить опыт трудоустройства.

Решение: группа школьников под руководством Ильи Ткачёва разработали дизайн пространства для буфета, продумали ассортимент продукции, согласованной с Роспотребнадзором. Партнёрской организации, имеющей опыт в сфере общественного питания, было передано помещение школы, выстроено юридическое сопровождение временного трудоустройства несовершеннолетних. Затем ученики в своё свободное время посменно работали на кухне и в буфете, предлагая всем посетителям столовой и буфета новые вкусные блюда, и получая за это зарплату.

Результат: в школе появилось ещё одно привлекательное место для питания школьников, которое несколько разгрузило столовую и уже существующий буфет. Ученики получили возможность попробовать «примерить» профессии.

Есть в «Школе Будущего» и 3D-кинотеатр. В его фильмотеке хранятся 360 образовательных роликов по разным направлениям, их используют в обучении начиная с 5 класса. Только представьте: обычный урок биологии, но ребята могут изучить строение клетки не по учебнику, а на 3D-форматном экране, а после отправиться закрепить увиденное и услышанное в классе. Все эти интересные достижения стали возможны благодаря особой организации учебного процесса.

Особый порядок отношений между участниками образовательного процесса приводит к появлению интересных педагогических находок, где совместная проектная деятельность выступает педагогическим средством воспитательного процесса. Одним из таких примеров является рок-фестиваль. Историю его появления начнём с рассказа директора.

На большой перемене открылась дверь в кабинет директора, и вместе с привычным школьным шумом с явным нежеланием вошёл девятиклассник, а за ним замдиректора школы – дама, кстати, с вполне толерантным отношением к современной молодёж-

ной культуре. Затравленность, готовность отстаивать свою точку зрения до конца иголками торчали из парня ещё острее, чем причёска (шикарный ирокез в стиле «приходи ко мне в пещеру, будем мамонтов пугать»), которая, по мнению завуча, является явной причиной нарушения устава школы.

Её мнение разделяла, к счастью, лишь небольшая часть учителей. Многие сумели отнестись с юмором и пониманием к стремлению взрослого человека выделиться и привлечь к себе внимание. В итоге от немногочисленной, но решительно настроенной части педагогов ученик получил ту реакцию, на которую и рассчитывал, потратив значительное количество геля и времени. Одна учительница даже отказалась пустить его на урок, попросив завуча «разобраться с безобразием», что она честно, но довольно корректно исполнила, решив для надёжности закрепить пройденный материал у директора. Надо было выправлять ситуацию.

Попросил оставить «провинившегося» со мной наедине.

С чего начать? Как разрешить конфликт подростка и учителя? Кого из них проще убедить пойти на компромисс?

Решение пришло само собой. На шее у него заметил медальон с названием одной популярной рок-группы. Всё окончательно встало на свои места. Это не просто протест, а вторая подростковая страсть – желание подражать авторитету. Улыбнулся и спросил его о музыкальных пристрастиях (хотя ответ и был очевиден), далее о любимых песнях этой группы.

– А сам на гитаре играешь?

Оказалось, владеет гитарой и неплохо. Рассказал ему о своём скромном опыте игры на этом музыкальном инструменте. Человек оттаивал на глазах. Мне показалось, что даже иглы ирокеза стали менее острыми. И только тогда вернулись к поводу нашей встречи.

– Мне бы хотелось, чтобы ты решил вопрос самостоятельно. Я приму любое твоё решение.

Далее следовал диалог о соотношении сценического образа и реальной личности. О месте и времени использования определённого стиля.

– Как ты думаешь, если, признав музыкальные заслуги, участников рок-группы пригласят в Кремль к президенту для вручения Государственной премии, то в какой одежде и причёсках они придут?

– В строгих костюмах, – последовал ответ, удививший его самого.

– А если они в этих костюмах выйдут на сцену? – в ответ была улыбка от нелепости описанной ситуации.

Далее последовала попытка направить термоядерную подростковую энергию в мирное русло.

– А что если тебе собрать ребят и организовать свою непохожую ни на кого рок-группу?

На следующей перемене дверь распахнулась, и на пороге появилась уже знакомая причёска, за которой виднелись силуэты ещё трёх подростков. Оказывается, они давно помышляли создать группу. Сели за стол переговоров. Составили проект с этапами, сроками и ответственными исполнителями.

А потом парень пришёл в школу с обычной причёской. Он решение принял, теперь дело за мной. Нужно где-то за лето срочно найти целых 100 тысяч рублей на инструменты и преподавателя, который смог бы помочь на первом этапе становления группы. Средства были найдены. Группа существует до сих пор, хотя ребята уже выпустились. Им на смену пришли другие. Весной и осенью проводим фестивали школьных рок-групп. Так родилось новое направление работы школы».

3. ДРУЗЬЯ ШКОЛЫ

Показателем качества образования является интерес родителей к школе. При правильно выстроенной работе родители выступают в роли активных помощников своих детей и педагогов и организаторами изменений в школе, далеко выходящих за рамки украшения класса на Новый год или мелкого ремонта. Как рассказывает директор «Школы Будущего», мама ребёнка, передвигающегося на коляске, стала его настоящим другом. Только благодаря её настойчивости в школе задумались о безбарьерной среде. Ещё в недостроенной школе на коляске проехали каждый этаж и создали по-настоящему удобную среду для каждого ученика.

Для успеха школьного инициативного бюджетирования одним из ключевых факторов является поддержка со стороны родителей. В наше время родительский комитет воспринимается чаще всего как группа людей, сдающая деньги на нужды класса, и максимум,

на что обычно вовлекаются родители в школе – это небольшой ремонт. Такой родительский комитет не несёт практически никакой смысловой нагрузки, тогда как его потенциал может быть огромным. При вовлечении родителей в дела школы, даже на небольшом уровне, и при их поддержке школьных проектов своих детей школы могут воплощать в жизнь грандиозные проекты.

Приведём несколько примеров из «Школы Будущего». На данный момент в школе внедряется концепция регулярных встреч с родителями. Данные встречи посвящены обсуждению различных проектов школьников и их реализации. Подобный формат взаимодействия с родителями существовал в школе с её открытия в 2010 году, но строился следующим образом: дети вырабатывали решения, а родители голосовали за лучшие проекты. Так, например, в школе был проект создания питьевых фонтанчиков. Казалось бы, дети должны были стать первыми, кто поддержит данную инициативу, но ко всеобщему удивлению первыми оказались родители.

В практике реализации ученических проектов в «Школе Будущего» было много примеров, когда ученические идеи финансировались не за счёт администрации, а за счёт родителей, которые максимально поддерживали инициативу детей. Так, например, были профинансированы создание школьных скейт-парка и парусно-гребной базы.

Один из проектов «Школы Будущего» называется «Родительский университет». Это ещё один формат регулярных встреч коллектива школы и родителей, в рамках которого с родителями обсуждаются вопросы, касающиеся как воспитательного процесса, так и работы трёхзвенной системы «родитель – ребёнок – школа» в рамках проектного подхода.

Зачастую у школ есть попечительские фонды, советы, которые участвуют в финансировании каких-либо хозяйственных вопросов. Родители учеников из «Школы Будущего» помогли коллективу школы создать юридическое лицо АНО «Дарование», через которое проекты школьников получают президентские гранты и дополнительное финансирование. Проекты из «Школы Будущего» привлекают и иных инвесторов и помощников среди граждан и организаций, которые стремятся помочь школе, но всё же большая часть финансирования – это гранты и родительская поддержка.

4. «ШКОЛА БУДУЩЕГО»

4.1 Особенности управления школой

На управляющем совете школы ученики предложили идею назвать школу в Б. Исаково «Школа Будущего» и принять девиз школы **«Дорожим прошлым, радуемся настоящему, задумываемся о будущем!»**. Директор, педагоги и родители активно поддержали эту инициативу. Хотя если копнуть глубже, то «Школа Будущего» – это не просто претенциозное название, а решение накопившейся проблемы. Были прецеденты, когда выпускников школы притесняли, ориентируясь лишь на слово «сельская» в названии школы. Теперь же «Школа Будущего» звучит как гордый бренд, который говорит сам за себя, не оставляя возможности предвзято оценивать выпускников. Но откуда вообще появилось это понятие «школы будущего» и на нём оно основывалось? Чтобы это понять, снова вернёмся немного в прошлое.

До 2010 года в школе не было ничего – ни гордого названия, ни актов зала, ни гардероба, ни туалета в помещении. Учитывая близость к странам с высокими экологическими стандартами (Германии, Дании, Швеции и др.), школа участвовала в целом ряде экологических проектов и шесть лет подряд за участие в этих проектах награждалась символом международного признания «Зелёный флаг».

Экспедиции и камеральная исследовательская работа постепенно выкристаллизовали этот вид деятельности как стержневой для всей школы. Настоящим событием была школьная научно-практическая конференция, победа в которой очень ценилась учениками. Для коллектива особенно важным являлось то, что конференция была открытая, т.е. проходила с участием школьников со всего региона. Может быть, поэтому и уровень работ порой превосходил курсовые второго года обучения в университете.

Ученики входили в состав научных региональных сообществ «Хранители Природы» и «Школа «Юный геолог» при РосГео РФ, где продолжали свой рост. С одной из работ ученик 10 класса Формальнов Андрей успешно участвовал в международной выставке ЭкспоНаука 2003, где ему предложили опубликовать свой труд в журнале «Наука и жизнь» (№10, 2003).

Ну и, конечно, выпускники поступали и успешно оканчивали ведущие вузы Петербурга и Москвы. Некоторые из них в настоящее время руководят общественными организациями, получают гранты на конкурсах экологических проектов.

Поэтому коллективу было за кого бороться, кому создавать условия. Во время очередных выборов губернатора весь коллектив обращался с просьбой решить проблему: пристроить к школе хотя бы спортзал, столовую или актовый зал. И было принято решение построить новую современную школу.

Но директор «Школы Будущего» убеждён: какой бы энергией ни обладал руководитель, какие бы интересные идеи он ни выдвигал, они обречены на провал, если не опираются на фундамент надежд и вовлечённости тех, кому предстоит воплощать принятые решения – учителей, учеников и родителей.

И именно этот фундамент стал основой концепции управления деятельностью и развития школы. Он стоит на прочном основании – принципах управления школой и школьного самоуправления. Часть их них предлагаем рассмотреть подробнее.

– Принцип вовлечения

Вовлечённость в принятие решения – первый и наиважнейший принцип управления «Школой Будущего». Именно он позволяет преодолевать сопротивление при внедрении инноваций.

Именно с него, с общественных слушаний, проведённых ещё до начала строительства, началась жизнь новой школы ещё до её открытия. Они проводились отдельно для учеников, родителей, учителей, представителей органов образования. Так коллективно формировался образ будущей школы. Многие элементы интерьера, принципы, особенности оснащения, конкретные направления дополнительного образования и ряд других моментов были спроектированы заранее, а затем воплощены в жизнь.

Дадим слово директору:

«20 мая 2010 года. До официального открытия 3 месяца. Приехавшие чуть раньше намеченного представители молодёжного Европарламента растерянно стояли среди мрачного, в грязном бетоне, тускло освещённого фойе школы с раскрытыми зонтами. Пошёл ливень, и недостроенная крыша щедро пропускала воду, ко-

торая, пробежав по всем трём этажам, гостеприимно изливалась на почётных гостей из Европы.

Сюрреалистичность пейзажа дополняли раскаты грома и тени обживших стройку крыс. Мой силуэт в дверном проёме, как в дешёвом американском триллере, осветила молния. «Good morning dear colleagues!» – вежливо приветствовал собравшихся самый большой оптимист Калининградской области.

В этот год России выпала честь принимать молодёжный Европарламент, и приехавшие иностранцы были инспекцией, которой предстояло определить место проведения пленарного заседания через 5 месяцев. С голливудской улыбкой и позитивом по протопанному в строительной пыли маршруту повёл жавшихся друг к другу евроинспекторов на экскурсию по «стройке века».

Сотни раз после этого сам лично, замдиректора школы или учителя водили по зданию будущих новичков ученического родительского или педагогического коллективов, коллег из других школ, просто любопытных людей. Именно тогда постепенно формировался образ школы будущего не только с точки зрения создания среды, но и школьного уклада, традиций, содержания образования; каждый учитель пропитывался духом уверенности в своих силах, причастностью большому делу. Мы «впитывали», прислушивались к вопросам экскурсантов, перерабатывали их в задачи и управленческие решения.

Тогда я понял, что вовлечение коллег в ситуации с обратной связью с «внешним миром» является ещё одним принципом на пути от сопротивления к сотрудничеству».

В мае гости из Европы уехали явно озадаченные. Увиденное вызвало у них явное недоверие, услышанное дало надежду, а сроки воплощения весьма удивили. Но спустя 5 месяцев на лицах тех же людей, приехавших во главе большой и представительной организации из многих стран Европы, было написано нескрываемое удивление увиденным.

Всё было на месте: не только крыша и краска на стенах, но и бассейн, скалодром, каток с искусственным покрытием, два хорошо оборудованных спортзала, тренажёрный зал, современные лаборатории по физике, химии, биологии, экологии, робототехнике, астрономии, большой и современный актовый зал, конференц-зал,

скоростной беспроводной интернет по всей школе и многое другое. «It's impossible», – только и смогли выговорить участники майской экскурсии под дождём. Площадь школы – более 16 000 кв.м, поэтому немудрено, что потерялись два норвежских парламентария, которых, правда, удалось быстро обнаружить при помощи школьного радио.

– Принцип мечты и информирования

Когда в посёлке Большое Исаково строилась школа на 1000 мест, перед директором была поставлена сверхзадача – наполнить школу детьми. И это в ситуации, когда даже оптимисты говорили, что строители могут не успеть к 1 сентября, и конкурировать за ученика пришлось с областным центром – развитым Калининградом. Впрочем, из города в посёлок потёк ручеек детей. Но одновременно с этим необходимо было набрать и достаточное количество учителей. Особенность момента заключалась в том, что ещё не было известно точно, сколько будет учеников. Должна была произойти встреча этих двух потоков.

Как получилось убедить 50 учителей и родителей 500 учеников написать заявление на приём в недостроенную школу? За счёт какого-то немыслимого количества экскурсий на стройку, которую проводил директор с учителями, и информирования участников осмотров о своей и общей мечте – о настоящей школе будущего.

Наверное, они поверили в образ, сформированный на экскурсии по стройке, как и евроинспекторы. Возможно, пришли те, в ком заложено стремление к мечте. Впрочем, как оказалось в дальнейшем, мечтам свойственно сбываться.

В посёлке Большое Исаково можно своими глазами увидеть: что может произойти в сельской школе, если образовательную среду изменить полностью, что будет, если исчезнут все бытовые проблемы, изменится ли качество образования?

– Принцип использования преимущества среды

Где лучше учиться детям? В городской или сельской школе? Где больше шансов создать передовую педагогическую систему?

Например, В.А. Сухомлинский (выдающийся советский педагог) работал в Павлышской средней школе, а не в крупной городской гимназии. Но он знал каждую семью, каждого родителя, каждого ребёнка. Он воспользовался уникальными условиями сельской

жизни для оздоровления детей на свежем воздухе и погружения их в увлекательный мир природы, создав в итоге свою знаменитую педагогическую систему.

Впрочем, городские условия дают школе свои колоссальные культурологические и социально-экономические возможности.

В каждой среде есть свои преимущества, которые нужно знать и использовать. Сельская школа не хуже и не лучше, она другая. А качество образования во многом зависит от качества управления этими ресурсами.

По мнению директора «Школы Будущего», жалость к себе, уничижительное отношение к своему труду (и даже к ученикам!), идолопоклонство перед городом и городской средой, консервация педагогических подходов – этот сформировавшийся стереотип сельской школы одинаково сильно закрепился не только в СМИ, но, что гораздо страшнее, и в самом образовательном сообществе. Но это можно и нужно преодолеть, используя преимущества среды и её ресурсов: природных, социокультурных и человеческих, прежде всего.

– Принцип взаимного контроля школы и родителей

Казалось бы, появление современной школы должно было быть воспринято с воодушевлением и поддержкой в посёлке, но всё было не так просто. За период с 2010 года были и конфликты с родителями и бабушками учеников, и проблемы недопонимания и откровенной лжи. Но это не только не погубило молодой коллектив школы и ростки вовлечённости учеников, но привело к сплочению коллектива сотрудников школы перед лицом внешних угроз, постепенному созданию и укреплению доверия и дружбы между педагогами, учениками и родителями.

– Принцип взаимодействия

Такое разнообразие возможностей и условий школа не может обеспечить ресурсами самостоятельно. Поэтому три спортивные школы, детская школа искусств имени Исаака и Максима Дунаевских, целая группа федераций спортивных и общественных организаций на её базе и вне её для детей школы проводят занятия на постоянной основе.

Кроме того, школой было инициировано создание целого ряда важнейших для региона и для всей страны проектов и сетевого

взаимодействия с вузами, с колледжами и с общественными организациями. Например, школа инициировала создание всероссийской ассоциации 3D-образования. И теперь это стало важнейшим движением. И в более чем 40 регионах ребята занимаются проектированием в области 3D-технологий. Есть целый ряд проектов в области экологического образования. То есть ученики и педагоги из «Школы Мечты» не только вступают во взаимодействие в привычных форматах, но и сами создают это пространство, меняют образовательный ландшафт, предлагают иные способы и темы для взаимодействий.

– Принцип открытости

Постоянные экспертизы, ресурсная открытость к притоку любых новых как идей, так и материально-технических ресурсов позволяет школе создавать уникальное поле возможностей для индивидуализации и сопровождения детей с особыми возможностями здоровья и с особыми потребностями. И это позволяет постоянно инвентаризировать свои подходы, принципы. Постоянно рассказывая об этом, школа запускает рефлексию. Буквально каждый месяц педагоги школы внимательно изучают опыт других школ, переплавляя его и превращая в какие-то важные новые формы.

– Принцип ранней профилактики асоциальных явлений

Со временем у коллектива школы сформировался ещё один очень важный принцип «ранней профилактики асоциальных явлений». В школе не принято демонстрировать своё социальное положение, а денежные средства не дают никакого преимущества. Учитывая общий социальный состав сельской местности, почти все кружки, включая плавание, скалолазание, большой теннис, являются бесплатными для учащихся. Данный принцип подразумевает большое внимание к каждой семье учащихся в посёлке. И хотя школа уже даже переполнена, учителя и сам директор уделяют время на изучение каждого ребенка и каждой семьи. Это позволяет заметить и скорректировать нежелательные тенденции в поведении ученика и привести его к тому, что и он сам, и его родители и окружающие будут им гордиться и ставить в пример.

– Принцип проектирования и исследования

Для того чтобы спроектировать свою жизнь, проектирование и исследование должно происходить с самого раннего этапа, начи-

ная с дошкольных групп. Первые такие маленькие пробы в исследовательской деятельности у ребят проявляются и заканчиваются завершенной работой, которую ученики достойно защищают на международных, всероссийских конференциях.

– Принцип «Работает - не мешай!»

Иногда полезно не вмешиваться, а давать ученикам больше свободы и инициативы. Школа развивается не для детей, а вместе с детьми, через их проектные инициативы. В «Школе Будущего» школьное инициативное бюджетирование реализовано, казалось бы, до своего предела – именно учащиеся предлагают большинство путей улучшения процессов, а не директор и учителя. Руководство школы зачастую цитирует Анатолия Георгиевича Каспржака (выдающийся российский педагог), что школа живёт, пока «она проектируется», то есть пока есть планы на будущие изменения. В Большом Исаково каждый ученик, родитель и учитель может предложить проект изменения в школе и окружающем её пространстве, стать соавтором школы. До 10% бюджета школы инвестируется в такие проекты.

4.2 Ученическая самоорганизация и пицца с директором

В «Школе Будущего» вовлечённость школьников в принятие управленческих решений, связанных с финансами, начинается с системы самоуправления. В ней есть выборный орган Президентский Совет, у которого есть бюджет, и дети им реально распоряжаются под идеи, которые члены Совета генерируют сами или получают от электората. Функция директора заключается в подписи финансовых документов.

Кроме того, директором оказывается управленческая поддержка деятельности органов ученического самоуправления. Она осуществляется в уникальной модели встреч – «пицца с директором». В её основе лежит идея ежемесячных собраний с wybranными в классах представителями ученического совета, которые представляют собранные инициативы ребят. Они рассматриваются и распределяются в 2 группы: «идеи на просушку» и «идеи в работу». При этом проектные идеи предлагаются в рамках выделенных для этого бюджетных средств школы, как правило, в размере около 700 тысяч рублей, или 10% от учебного бюджета школы. То есть школь-

ное самоуправление распоряжается частью бюджета школы. Само школьное самоуправление формируется на основе реальных выборов и выдвижения идей проектных инициатив в классах ещё в начале учебного года в сентябре.

В работу идёт идея, за реализацию которой взялся один из членов совета. С этого момента начинается процесс ученической проектной самоорганизации.

Вокруг проектов школьников возникают и развиваются школьные сообщества. Так в ученическом проекте по созданию безопасной зоны для занятия спортсменов, о котором мы писали выше, сформировалась своя субкультура, своя иерархия достижений, выборный президент и вице-президент клуба. Изначально школьники сами пришли к директору с идеей, нарисовали эскиз спортивного комплекса, проработали систему безопасности и реализацию; им нужна была только уже оплата. Директор предложил им сделать всё самим до полной постройки площадки. И они сделали это, преодолев вполне «взрослые» проблемы. После чего в школьном дворе 50 мальчишек занимались по 3 раза в день (до уроков, после уроков и на большой перемене), добиваясь успеха не только в спорте, но в учёбе и общественных делах.

В «Школе Будущего» ученики имеют возможность индивидуального и группового участия по 5 уровням реализации собственных инициатив:

- «я участвую в формировании бюджета» (идея);
- «я участвую в реализации идеи» (составление плана и сметы);
- «я руковожу проектной группой» (согласование и исполнение);
- «я участвую в наполнении бюджета» (привлечение грантовых средств);
- «я участвую в создании рабочих мест» (получение заработной платы в проектах).

Что касается обязательного этапа любого проекта инициативного бюджетирования, то любая инициатива в «Школе Будущего» всегда проходит общественное обсуждение. В главном фойе висит доска на манер японской системы Канбан-доски, где любой человек может разместить проект идеи на разноцветных стикерах.

Доска разделена на 3 секции, где в первой размещаются идеи, которые в планах или обсуждении, во второй – идеи в работе, а в

третьем секторе – уже реализованные проекты. При этом у каждой идеи есть ответственный, который отвечает за её реализацию.

Если инициатива не находит отклика, то она отправляется на «просушку» на «бельевой верёвке инициатив», после чего она спустя некоторое время снова поднимается с целью обсуждения и проверки инициативы на актуальность.

5. КАК НАЙТИ СВОЙ «ПУТЬ БОБРА»

Система ученического самоуправления и инициативного распределения средств, принятая в «Школе Будущего», является одним из первых и наиболее ярких примеров такой практики в нашей стране. Изначально она была создана и внедрена лишь небольшой группой энтузиастов. Сейчас школьное инициативное бюджетирование выросло в фундаментальную практику вовлечения школьников и их родителей в дела школы.

Опубликованное в 2021 году учебно-методическое пособие «Школьное инициативное бюджетирование в общеобразовательных организациях Российской Федерации» описало сущность школьного инициативного бюджетирования в вовлечении обучающихся в решение вопросов расходования школьного бюджета для улучшения окружающей их предметной среды и коллективной жизнедеятельности детско-взрослых сообществ:

«Школьное инициативное бюджетирование представляет собой форму непосредственного участия учащихся общеобразовательных организаций в решении вопросов локального значения путём определения направлений расходования бюджетных средств на реализацию наиболее значимых инициатив школьников».

Мы приглашаем всех учителей, родителей и школьников изучать опыт лучших проектов школьного самоуправления и бюджетирования, внедрять их в свою жизнь и найти свой «путь бобра», изменяя окружающий мир к лучшему!



Список использованной литературы

1. Аудио-записи «Другая школа Большие перемены. «Школа будущего»: престиж профессии своими руками», 2020// URL: <https://smotrim.ru/audio/2526593> (дата обращения: 09.12.2022).
2. Библиотека Благотворительного фонда «Вклад в будущее». «Личностно-развивающая образовательная среда как необходимое условие развития личностного потенциала ребёнка и педагога»// URL: <https://vbudushee.ru/library/lros-kak-uslovie-razvitiya-lichnostnogo-potentsiala/> (дата обращения: 09.12.2022).
3. Бондаренко Е. «Школа будущего. Директор - о свободе выбора, поборах и зарплатах учителей», 2015 // URL: https://klg.aif.ru/edu/shkola_budushchego_direktor_-_o_svobode_vybora_poborah_i_zarplatah_uchiteley (дата обращения: 09.12.2022).
4. Видеозапись «Утро России» (12.10.22) Алексей Голубицкий. Школа будущего// URL: <https://vesti-kaliningrad.ru/utro-rossii-12-10-22-aleksej-golubickij-shkola-budushhego/> (дата обращения: 09.12.2022).
5. Видеозапись «Алексей Голубицкий: Уверен на 90%, что на удалёнку не уйдём», 2021//URL: <https://balticnews.ru/aleksej-golubitskij-uveren-na-90-cto-na-udalyonku-ne-ujdem/>
6. Воронцова Н. «Алексей Голубицкий: «Нам бы хотелось, чтобы наши выпускники меняли этот мир» // URL: <https://forum39.com/page17534767.html> (дата обращения: 09.12.2022).
7. Гненкова А. «Школа в Калининградской области перешла на альтернативные виды энергетики», 2019 // URL: <https://otr-online.ru/news/shkola-v-kaliningradskoj-oblasti-pereshla-na-alternativnye-vidy-energetiki-119372.html> (дата обращения: 09.12.2022).
8. Голубицкий А. «Нельзя учить детей с тоскливым выражением лица», 2021// URL: <https://pedsovet.org/article/nelza-ucit-detej-s-tosklivym-vyrazeniem-lica> (дата обращения: 09.12.2022).
9. Голубицкий А. «Проклятье территории» в рейтингах школ», 2018 // URL: <https://psy.su/feed/6937/> (дата обращения: 09.12.2022).
10. Голубицкий А. «Ирокез как повод. Короткие истории из жизни одной школы»// URL: <https://ug.ru/irokez-kak-povod/> (дата обращения: 09.12.2022).

11. Голубицкий А. «ЕГЭ отупляет, образование скоро рухнет – так ли это? Разговор с директором «Школы будущего» Алексеем Голубицким», 2020// URL: <https://www.pravmir.ru/ege-otuplyayet-obrazovanie-skoro-ruhnet-tak-li-eto-razgovor-s-direktorom-shkoly-budushhego-alekseem-golubiczkim/> (дата обращения: 09.12.2022).
12. Голубицкий А. «Выход из осаждённой крепости», 2021 // URL: <https://edexpert.ru/vyход-iz-osazhdennoj-kreposti> (дата обращения: 09.12.2022).
13. Голубицкий А. «Вначале был образ, потом – школа», 2018 // URL: https://vogazeta.ru/articles/2018/8/17/blog/4322-vnachale_byl_obraz_potom_shkola (дата обращения: 09.12.2022).
14. Докукина К. «Алексей Голубицкий: “Очень часто задача директора – просто не мешать”// URL: <https://eddesignmag.com/aleksej-golubiczkij-ochen-chasto-zadacha-direktora-prosto-ne-meshat/> (дата обращения: 09.12.2022).
15. Ионова О. «Как директор школы ЕГЭ сдавал (часть 1)»//URL: <https://dzen.ru/media/pedsovet/kak-direktor-shkoly-ege-sdaval-chast-1-62890c75ca007263a7bb2476> (дата обращения: 09.12.2022).
16. Источник иллюстрации// URL: <https://moi-raskraski.ru/raskraski-zhivotnye/raskraska-bober> (дата обращения: 09.12.2022).
17. Источник иллюстрации//URL: http://school43-nn.ru/news/shkolnye_obedinenija/2021-05-01-616 (дата обращения: 09.12.2022).
18. Каннуникова О. «Вначале был образ, потом – школа», ВЕСТИ ОБРАЗОВАНИЯ № 3 (155) от 15 августа 2018 г. // URL: <http://edition.vogazeta.ru/ivo/info/15093.html> (дата обращения: 09.12.2022).
19. «Комфортная школьная среда как неотъемлемая часть современной школы», 2022// URL: <http://www.isakovo-shkola.ru/novosti/poslednie-novosti/item/1882-комфортная-школьная-среда-как-неотъемлемая-часть-современной-школы> (дата обращения: 09.12.2022).
20. Лаврентьева С. «В школе в Калининградской области ученики будут зарабатывать», 2018// URL: <https://pedsovet.org/article/v-skole-v-kaliningradskoj-oblasti-uceniki-budut-zarabatyvat> (дата обращения: 09.12.2022).
21. Орехов И. «Директор калининградской «Школы будущего»: Домашних заданий должно быть меньше, но не все учителя гото-

вы на это пойти», 2021// URL: <https://www.kaliningrad.kp.ru/daily/28361.3/4509381/> (дата обращения: 09.12.2022).

21. «Попробовать себя в роли учёного: в «Школе будущего» открылся химико-биологический класс с инновационным оборудованием», 2022// URL: <https://klops.ru/news/2022-09-07/257766-poprobovat-sebya-v-rolu-uchyonogo-v-shkole-buduschego-otkrylsya-himiko-biologicheskij-klass-s-innovatsionnym-oborudovaniem> (дата обращения: 09.12.2022).

22. «Под Калининградом открыли первую в России школьную теплицу, за которой можно ухаживать со смартфона»// URL: <https://klops.ru/articles/2021-12-14/245066-pod-kaliningradom-otkryli-pervuyu-v-rossii-shkolnyuyu-teplitsu-za-kotoroy-mozhno-uhazhivat-so-smartfona-foto> (дата обращения: 09.12.2022).

23. «Ребёнок учится с помощью робота»// URL: https://klops.ru/klopsrec/2021-12-10/244912-v-shkole-buduschego-pod-kaliningradom-poyavilsya-robot-uchenik?from=back_245066 (дата обращения: 09.12.2022).

24. Сборник статей «Лидеры мнений развитие сельской школы: Голубицкий Алексей Викторович»// URL: <https://сельскиешколыроссии.рф/?p=15868> (дата обращения: 09.12.2022).

25. Страница школы «Школа будущего» в «Энциклопедии сельских школ России»// URL: <https://сельскиешколыроссии.рф/?bgmp=мбоу-сош-школа-будущего-п-большое-ис> (дата обращения: 09.12.2022).

26. «Школа будущего»: Мы за открытость и право выбора», 2016// URL: <https://strana39.ru/news/obuchenie/87547/shkola-buduschego-my-za-otkrytost-i-pravo-vybora-.html> (дата обращения: 09.12.2022).

СЕМЬ КЕЙСОВ ИЗ СЕДЬМОЙ ШКОЛЫ (ОПЫТ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ)

Средства у нас есть. У нас ума не хватает...

Кот Матроскин

Вот скоро пять лет, как в общеобразовательных организациях нашей страны реализуется практика школьного инициативного (партиципаторного) бюджетирования. Первый этап внедрения связан с деятельностью Всемирного банка в нашей стране, с 2021 года распространение инициативного бюджетирования в образовательных организациях сопровождается центром инициативного бюджетирования Научно-исследовательского института Министерства финансов России. Сущность своего подхода сотрудники центра определяют как педагогизация соответствующей практики. Действительно, школьное инициативное бюджетирование оформилось в качестве социальной технологии, порождая широкий спектр социально-педагогических явлений. Истории, произошедшие с участниками этой практики, чрезвычайно интересны как реальное доказательство действенности этого инструмента как в решении задач воспитания обучающихся, так и в плане понимания механизмов формирования ценностных отношений школьников в детско-взрослом сообществе.

Все истории произошли в общеобразовательной школе №7 города Когалым Ханты-Мансийского автономного округа, здесь педагоги, осваивая технологию инициативного бюджетирования, пытались импровизировать, осознать, что происходит с ними и их учениками в новой реальности, которую создавала эта практика.

Наиболее полный контур каждой истории включает: проявляющуюся черту школьного инициативного бюджетирования, грань воспитательного (образовательного) потенциала этой практики, действия руководителей и педагогов общеобразовательных организаций, которые позволили этот потенциал воплотить.

О ВЕЧНОЙ НЕХВАТКЕ ДЕНЕГ

По итогам голосования за проекты школьного инициативного бюджетирования в ноябре 2021 года победила команда, которая ездила в Сургут, где получила опыт формулирования наиболее актуальных проблем жизни школьного сообщества. Они попали прямо в точку, когда предложили создать зону отдыха для подростков – пространства, где можно было бы посидеть, общаться, отдохнуть между уроками. На фотографиях, которые остались с объявления итогового голосования, видно, какие у ребят из проектной команды счастливые лица: им только что вручили сертификат на 150 000 рублей. В тот момент не предполагали, что победа при голосовании – это ещё не финал, что впереди ждёт непростая реализация проекта.

Победивший проект «Зона-51» (в массовой культуре это – место, связанное с инопланетным контактом, некий символ тайны, скрываемой военными и правительством) своего рода метафора, в которой подростки формулируют своё право на тайну от взрослых, на общение в укромном уголке. Объектом модификации должен быть угол коридора – часть рекреации. Нахождение там психологически комфортно, так как две стены ограничивают пространство превращая его в относительно закрытое, уединённое. Презентация проекта, представленная в 3D-графике, включала мебель: удобный для сидения угловой диван, пуфы с журнальным столиком в центре и оформление стен. На стенах предусматривалось изобразить историю посещения традиционного хантыйского поселения инопланетянами – летающая тарелка, забирающая оленя, и люди в традиционных хантыйских одеждах, провожающих взглядом это чудо. На этапе разработки проекта была написана смета, включающая и приобретение мебели, и покраску стен, школьники понимали, что стены нужно будет красить, мебель заказывать. Согласно плану мебель должна была закупить школа в декабре 2021-го, а покраску стен осуществить в весенние каникулы 2022 года, презентация была запланирована на апрель, сразу после каникул.

Главный сюрприз состоял в том, что на закупку по смете планировалась одна сумма, а пришлось заплатить другую. Члены проект-

ной группы по сайту компании определили стоимость диванов – 136 тыс. рублей, а оказалось, что реальная цена 147 тыс. Поэтому, если первоначально на покраску стен должно было остаться 14 тыс. рубл., осталось только 3 тысячи (этого явно не хватало). Когда проектировщики узнали, что диваны доставлены в школу и выгружены, они были на седьмом небе от счастья, они убедились в том, что школьное инициативное бюджетирование работает, только потому участники проектной команды увидели чек на 147 000 и осознали, что возник недостаток средств на покраску.

В руководстве школы возникшие обстоятельства решили превратить в воспитательную ситуацию, конечно, можно было найти недостающие средства в школьном бюджете, но такой выход казался педагогически неверным.

Проектную команду «Зоны-51» собрал заместитель директора и представил возникшую проблему, при этом позиция руководства школой была такой: просто выставить диваны нельзя, ведь в результате голосования победил проект, предполагавший и покупку мебели, и окраску стен. Проектировщики начали мозговой штурм, в общей сложности было сформулировано 15 идей, как найти недостающую сумму: от самого простого попрошайничества (попросим у родителей) до самых невероятных и сложных в ковидное время – а давайте организуем благотворительный концерт. Каждый вариант обсуждался, в результате пришли к более грамотному взвешенному решению: «А давайте обратимся к тем, кто заинтересован в этом!». В качестве такой заинтересованной стороны, которая обладает краской, были определены магазины строительных товаров. На имя руководителей этих торговых предприятий были составлены и написаны письма. Конечно, без помощи педагогов не обошлось, вместе продумывали текст, обсуждали, редактировали, потом отправили на электронную почту.

С ответами магазины не торопились, процесс ожидания, сомнения, переживания – всё это также было важной частью опыта, полученного школьниками. не попрошайничество, а сотрудничество.

Через месяц одна торговая компания отозвалась, краска была получена. Покраску решили делать сами, 15 учеников занялись малярными и художественными работами, желающих помочь было значительно больше.

Но перед самым началом произошло следующее: «Регина стояла перед этой стеной, ещё перед синей стеной. Она взяла валик в руку и стоит, было видно, что ей страшно.

– Регина, что с тобой?

– Так это же потом все увидят... будут оценивать и по-разному оценивать, я боюсь действительно брать на себя такую ответственность!

Состоялся разговор, педагоги и ученики беседовали перед этой ещё обычной синей стеной. Потом взяли валики и начали красить ... рисунок был закончен, он был почти такой, как на 3D-изображении, дополнили несколькими элементами, на стене появились собака, классическая «буханка» УАЗик.

Да и всё пространство, вместе с мебелью, выглядело в соответствии с первоначальным замыслом. Проектная команда получила отзывы и комментарии и порой не самые приятные – не может всё всем понравиться. Когда торжественно открывали этот уголок, перерезали ленточку, участники команды в полной мере осознали, что они что-то создали сами.

Размышление № 1. История «О вечной нехватке денег» представляет коллизию, возникшую достаточно случайно и имеющую со стороны администрации общеобразовательной организации несколько вариантов разрешения. Например, техническая стратегия – найти в бюджете школы эту небольшую сумму и преодолеть финансовые трудности. Однако педагоги стали реализовывать *воспитательную стратегию* – доверили детям самим решить проблему. Это очень показательный пример в плане проживания обучающимися непосредственного практического осуществления замысла, когда дети разделяют со взрослыми возникающие трудности реальной хозяйственной жизни. Педагоги обеспечили прозрачность проблемы, здесь обозначилась специфика бюджетного финансирования – ограниченность средств (школьники на собственном опыте осваивали азы бюджетной грамотности). Взрослые использовали обстоятельства для формирования у обучающихся *социального опыта* – совместного преодоления трудностей – поиска недостающих финансовых ресурсов, включающей опыт коллективного креативного решения задачи, опыт написания делового письма и т.п. Важно также, что в процессе поиска был прео-

долён детьми простой инфантильный вариант (попросить у родителей). Школьники субъективно отражали степень доверия взрослых, которые обеспечили проживание детьми высокого уровня ответственности, причастности к результату.

О СВЕРХЦЕННОСТИ ДЕШЁВЫХ ПРОЕКТОВ

Первый опыт школьного инициативного бюджетирования оказался успешным, весной 2022 года было решено продолжать, при этом в новом цикле было решено привлечь более младших школьников (если в первом цикле принимали участие девятиклассники, то теперь приглашены были ученики седьмых и восьмых классов). Кроме того, приняли решение существенно (в 6 раз) сократить бюджет, выделяемый на инициативные проекты. И так, в весеннем цикле школьного инициативного бюджетирования максимальный объём расходов был 25 тыс. рублей.

Когда один из школьников выступил инициатором проекта, то состоялся такой диалог:

– Возьмите меня в ШКИБ, у меня есть проект «Тихая школа»!

– Что такое тихая школа?

– Это там, где ничего не скрипит, то есть стулья не скрипят.

– Как это сделать?

– Стулья скрипят от того, что в них не хватает одного болта и четырёх шайбочек.

– Отлично, посчитай, сколько это будет стоить.

Через некоторое время юноша вернулся с подсчётами (общее количество гаечек и болтиков, для того чтобы усовершенствовать стулья в 320 кабинете, и объём необходимых расходов).

Семиклассники вызвались купить шайбочки по 1,5 рубля штука, учитель (заведующий кабинетом) – болтики. Во время весенних каникул группа мальчишек под руководством учителя закрутили болтики и шайбочки, теперь в 320 кабинете стулья не скрипят. Так одна детская инициатива помогла мальчишкам стать хозяевами, вряд ли те, кто закручивал, будут качаться на этих стульях, они же вложили в проект шайбочки по полтора рубля за штуку.

А.С. Белкин писал, что «в среде восьмиклассниц-девятиклассниц часто приходится сталкиваться с явлением, когда школьницы не только активно интересуются своей внешностью, но и пытаются прибегнуть к косметике, макияжу, демонстративно носят украшения, взрослую одежду, постоянно смотрятся в зеркало... Здесь... доминирует чувство тревоги... Это явление можно условно назвать «синдром Оксаны». Итак, девочки в этом возрасте остро нуждаются в зеркалах, причём расположенных в уединённых местах – то есть в школьных женских туалетах. Но оказывается, что именно там зеркал нет. Поэтому инициативная группа девочек обозначала эту проблему. Несмотря на сомнения куратора школьного инициативного бюджетирования в правомерности размещения такого оборудования, школьницы изучили требования СанПин и противопожарной безопасности и выяснили: размещение зеркал над умывальниками не противоречит нормативным документам. Проект «Зеркала в женских туалетах» был оформлен (обоснование, смета и т.д. и т.п.), но по итогам голосования получил незначительную поддержку (132 голоса). Инициаторши были очень расстроены и обижены на сверстниц, но тут к ним подошёл куратор ШКИБ, который предложил не отчаиваться и подумать над тем, где всё же взять зеркала...

Спасителям юных красавиц оказался заместитель директора школы по хозяйственной части. Оказалось: в школе на складах есть много чего интересного, в том числе есть и зеркала. Правда, одно из них было немножко надломлено. Огромное панорамное, как девочки мечтали, но надломлено. Далее последовал короткий диалог:

– Что делать будем, надломленное лепить? Хорошо было бы придать зеркалу эстетичный и безопасный вид, то есть отрезать надлом. Надо бы найти специалиста!

– Мы попросим учителя технологии, он наверняка умеет.

И действительно, учитель технологии помог: показал, какой должен быть инструмент, продемонстрировал, как это всё делается. Зеркало разместили в туалете для девочек. Оказалось, что всё есть, всё можно без единого рубля.

Размышление № 2. Опыт Когалымской школы, да и других образовательных учреждений ХМАО-Югра, показывает, что небольшие объёмы бюджетных средств, выделяемых на школьное ини-

циативное бюджетирование, в полной мере обеспечивают высокую степень причастности детей, небольшие суммы легче субъективно обзрываются школьником, можно предположить, что в этой практике действует **принцип соразмерности финансовой задачи** (адекватность детскому сознанию, предыдущему опыту). Истории с небольшими бюджетами формируют бережливость, воспитывают рачительного хозяина. С другой стороны, в ряде регионов, когда школе выделяются 3-4 млн рублей, возникает серьёзное сомнение в том, насколько подросток может удерживать такую сумму в своём сознании, оперировать таким бюджетом.

ОБ ЭСТЕТИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЕ

В результате весенней сессии победил проект фотозоны, в школе нужна такая стена, где бы ученики могли фотографироваться, делать селфи. Особенно востребованной это площадка была у будущих выпускников, именно здесь они мечтали сделать последнюю школьную фотосессию. Победа этого инициативного проекта на голосовании была ожидаемой, услышав магическое слово «фотозона» старшеклассники не задумываясь отдавали свои голоса.

При разработке проекта был создан первый проект оформления стены – украшение при помощи граффити, о качестве рисунка сами инициаторы не очень и задумывались. И вот объявлены итоги, триумф! Куратор школьного инициативного бюджетирования поздравил победителей и поинтересовался:

– Вы действительно хотите это нанести на стену, вот этот детский рисунок?

– А в чём проблема? Почему нельзя?

– Может, посоветоваться со знающими людьми, специалистами?

После этого разговора инициативная группа отправилась в когалымскую школу искусств, к преподавателям изобразительного искусства, которые дали беспристрастную профессиональную оценку. В результате был создан второй рисунок. Разница между первой и второй версией оформления была очевидной.

Размышление № 3. Кейс «Об эстетической экспертизе» демонстрирует потенциал школьного инициативного бюджетирования

в области освоения школой окружающей среды, использования компетентных ресурсов организаций и лиц, находящихся в непосредственной близости от образовательной организации. С другой стороны, привлечение компетентных специалистов создаёт для обучающихся возможность диалога со взрослыми на равных, здесь возникает «ситуация вопрошания», когда взрослый, специалист интересен школьнику как носитель реального практического знания. Кроме того, привлечение к экспертизе специалистов-профессионалов формирует у детей запрос на грамотность в любой сфере занятий, предупреждение дилетантства, риск которого у подростков высок, особенно в наше время, когда в сети Интернет любой оригинал объявляет себя знатоком и даёт советы по любому вопросу. Общение с настоящими специалистами содействует формированию привычки серьёзно относиться к получению информации.

ОБ ОБЩЕСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Неожиданностью для многих педагогов стало то, что один из проектов, которые выдвинули школьники, предусматривал соревнование по сбору мусора. Куратор инициативного бюджетирования обрадовался: «Мероприятие можно провести бесплатное, ведь замечательно – бюджет школы не пострадает!». «Нет! – говорят инициаторы. – Деньги нужно потратить».

– Зачем, если можно их сохранить?

– Нужно что-то полезное, хорошее и важное купить, это будет призом победителям!

– Отлично, вручим призы на итоговом награждении, победители унесут домой? Правильно понимаю?

– Да, а что такого?

Участники инициативной группы не знали и не понимали, что нельзя потратить деньги на награды, которые будут раздавать школьникам. Общественные финансы (бюджет школы) не могут просто так стать личной собственностью. Здесь возникла проблема, ведь конкурс придуман так, что стимулом участия выступает получение приза. Однако нужно сделать так, чтобы призы остава-

лись в школьной собственности. В ходе мозгового штурма решение было найдено: если приобрести туристическое оборудование, то призом может стать возможность им пользоваться в течение года. В итоге в инициативном проекте предлагалось израсходовать 25 000 рублей на покупку туристического снаряжения, которое будет традиционно каждый год передаваться команде – очередному победителю школьного экологического конкурса.

Размышления № 4. В школьном инициативном бюджетировании не должно быть ограниченного круга благополучателей, то есть не должно быть так, чтобы авторы инициативы удовлетворяли свои личные интересы, реализовывали узкие групповые потребности и. п. В то же время в инициативном бюджетировании взрослых нередко инициативная группа (проектная команда) образуется на основе общего любительского интереса. Скажем, уличный оркестр подает инициативный проект приобретения музыкальных инструментов на средства городского бюджета. Тут возникает проблема определения границ групповых и общественных благ.

Иногда инициатива, возникшая как преодоление индивидуального или группового дискомфорта, отражает потребности и интересы всего сообщества. Для более точной дифференциации группового (индивидуального) и общественного чрезвычайно важно понятие меркантильности (стремление извлечь собственную выгоду) и корысти. Если аксиология школьного инициативного бюджетирования включает не только общественный альтруизм, но и ценностные ориентиры успешного предпринимательства, то есть они не должны противопоставляться, а наоборот, необходимо искать их органичное сопряжение.

В данном случае найдёт прекрасный выход, когда есть вещественный интерес – получение снаряжения за самоотверженный труд, в то же время ценное оборудование не отчуждается навсегда (остаётся в общественной собственности) и передаётся во временное пользование.

С точки зрения воспитания принципиально не провести раз и навсегда истинную границу общественного и частного, а вместе с детьми определять её каждый раз, тогда эта коммуникация становится пространством рефлексии общественного выбора – сознательного ответственного школьного самоуправления.

«ВОТ ВАМ ДЕНЬГИ НА ВАШУ МЕЧТУ»

В 2021–2022 учебном году в школе прошло два цикла школьного инициативного бюджетирования – осенний и весенний. Циклы ШКИБ были разные по бюджету, по возрасту участников, по количеству и содержанию проектов. Но во всём этом разнообразии был проект, который дважды выдвигался на голосование и дважды не побеждал в голосовании, но в итоге был реализован!!!

Ещё в первом (осеннем) цикле инициативная группа девочек-старшекласниц придумала, что необходимо преобразить школьную радиорубку, где они занимаются музыкой, игрой на гитаре и пением. Несмотря на скромный бюджет (ремонт помещения и приобретение дивана), проект не завоевал право на финансирование – за него проголосовали только 37 учеников. Хотя старшекласницы расстроились, но были полны надежд весной вновь представить свой проект.

Однако весной руководство школы скорректировало правила инициативного бюджетирования: к участию допускались лишь учащиеся 7–8 классов, поэтому команда старшекласниц не могла принимать участие. Это препятствие не остановило лидера инициативной группы, которая нашла единомышленников среди семикласников и восьмикласников, проект «Школьная радиорубка» был выдвинут.

Следует отметить, что весенний цикл школьного инициативного бюджетирования отличался от предыдущего: более тщательно отбирали специалистов для экспертизы инициативных проектов, много экспертов были приглашены извне.

Одним из экспертов стал известный в городе общественный деятель бизнесмен Хаял Исмаилов. Он с энтузиазмом погрузился в работу, ознакомился с проектами, давал авторам рекомендации, учил составлять смету с учётом инфляции и рисков. Когда по итогам голосования проект реконструкции школьного радиоузла вновь не получил необходимой поддержки учеников школы, Исмаилов сказал, что проект ему понравился и он готов финансировать его реализацию. Как бизнесмен он был готов сразу перейти к активным действиям, спросил, куда и когда надо прислать рабочих, чтобы в короткие сроки осуществить ремонт.

Но данный подход противоречил концепции ШКИБ, проект должен быть не только разработан, но и реализован с участием команды инициаторов. Поэтому авторы проекта совместно с учителями выбирали обои, занимались покраской стен. Косметический ремонт в школьной радиорубке был выполнен в результате софинансирования. Благодаря ШКИБ ещё одна подростковая инициатива была реализована, а школа приобрела надёжного партнёра.

Размышления № 5. Рефлексия практики школьного инициативного бюджетирования позволяет в очередной раз зафиксировать правило, двигателем общественных процессов выступают отдельные лица или микрогруппы с высокой субъективной значимостью проблемы или идеи.

Трудно однозначно определить, что явилось в итоге главным фактором обретения положительно результата: усилия инициатора или счастливое стечение обстоятельств («просто повезло»). Но так или иначе, главная героиня истории получила *опыт реализации своей мечты*, получила подтверждение, что «мечты сбываются», если ты прилагаешь максимум усилий. Кроме того, опыт вовлечения в свой замысел младших, объединения вокруг себя, своей мечты других людей – также представляется ценным в воспитательном плане. А если предположить, что не нашлось предпринимателя, который финансово вложился в реализацию этой идеи. Всегда остаются детские инициативные проекты, не получившие необходимого числа голосов. Здесь отчётливо обозначается идея «Школьного банка проектов и инициатив обучающихся», всё, над чем работали проектные команды, целесообразно сохранять и публиковать.

Отметим *позицию педагогов*: фактически оценив проект как малоперспективный, они на начальном этапе нашли возможность поддержать (закупив мебель), и далее не стали препятствовать автору идеи, наметили хотя и непростой, но всё же путь к её достижению.

В кейсе «Вот вам деньги на вашу мечту» виден ещё такой аспект, как *открытость школы для партнёрства*, когда удаётся обеспечить вовлечённость меценатов в школьную жизнь, когда бизнесмены видят ростки здорового социального и экономического бытия подростков. Эти картины вызывают у них положительное сопереживание и желание поддерживать это настоящее, живое. Школьное инициативное бюджетирование способно показать образова-

тельную организацию как сообщество активных, рациональных, предприимчивых детей и взрослых, а не инфантильных и вечно выпрашивающих деньги. Здесь пример грамотной открытости школы к внешней благотворительности.

Второй аспект *позиции педагогов* связан с целесообразностью привлечения детей к непосредственной физической реализации замысла. При этом получается, что взрослые (особенно со стороны), желая помочь детям, берут на себя значительную часть работы по осуществлению инициативного проекта и этим снижают градус детской инициативы и самостоятельности. Такой риск типичен.

О ШКОЛЬНОЙ АРХЕОЛОГИИ И ЦЕПОЧКЕ ИНИЦИАТИВ

Когда участники инициативной группы разрабатывали проект рекреационной зоны на третьем этаже, то обратили внимание на мешавшую им трёхметровую старую картину, которая, казалось, никому не нужна. Казалось бы, участь рухляди была решена, её приговорили. Но куратор ШКИБ предложил отнестись к ней как к школьной достопримечательности. Учителя технологии пояснили, что даже прикасаться к картине нельзя, не то чтобы перенести, она треснет и развалится на куски. Возникло много вопросов: может, мы что-нибудь сделаем с этой картиной? А как быть, если перенести её нельзя? Можно ли исправить? Откуда она вообще взялась?

Бывшая рухлядь стала объектом рассмотрения, оказалось, что это была уникальная, сложная по технике изготовлена аппликация, была изготовлена в 2010 году учениками школы из кружка резьбы по дереву под руководством преподавателя технологии. Время и вандалы не пощадили картину – многих элементов не хватало.

Участники инициативной группы занялись поиском сведений об истории картины, в результате связались с преподавателем, который давно ушёл на пенсию, написали исследовательскую работу, даже победили на городской конференции.

Однако картина была в очень печальном состоянии. Члены инициативной группы, посоветовавшись, решили, что восстанавливать должны те, кто раньше это делал – кружок резьбы по дереву. Пред-

ложение вызвало интерес, для кружковцев возник реставрационный проект, а для инициативной группы – реализация их замысла. Так цепочка инициатив привела к сотрудничеству двух компаний. На картине появились недостающие оленьи лапки и рога, другие мелкие детали. Затем изделие покрыли лаком и краской.

Размышления № 6. Первое, что бросается в глаза в этом кейсе, это – позиция педагога, своего рода провокатора, создающего «точки удивления» для обучающихся, вызывающего у школьников желание разобраться на первый взгляд в обыденном, привычном. Здесь реализован главный механизм воспитания – *пере-означивание*: картина осталась картиной, но отношение к ней (её субъективное значение для школьников) поменялось. Благодаря старой надоевшей картине запустили решение ряда учебно-познавательных и воспитательных задач. Воспитание развернулось в этой истории вокруг корпоративного (локального) школьного патриотизма. Детско-взрослое сообщество предстало как носитель своей истории, своего предания, а ученики стали причастны к этому преданию, стали частью школьной истории.

В то же время интересна работа педагогов с детским импульсом, они не блокировали энергию учеников, а развернули и направили.

О ГЛАВНОМ ОТКРЫТИИ

...Инициативные проекты, одни маленькие, другие – большие, с одной стороны, все абсолютно разные, с другой – все одинаково живые. В этом можно убедиться: я приглашаю вас в когалымскую школу № 7, сами увидите, как всё происходит.

Для участия в первом открытом форуме «Школьное инициативное бюджетирование – социальная инновация школы будущего» от каждой школы – победительницы требовалось записывать видео. По первоначальному сценарию предусматривалось, что каждая из пяти участниц инициативной группы проходит перед камерой и говорит примерно такой текст: «Я поставила цель!.. Я мечтаю!.. Я...». Когда снимали видео, возник вопрос: «А почему я-то? По-

чему, не мы? Это сделали мы». Команда – группа – коллектив – вот что стало для девочек боевой единицей! Это и есть самый главный воспитательный результат, осознание которого произошло тогда, когда снималось видео. Мы получили его благодаря школьному инициативному бюджетированию

Размышления № 7. Ключевой воспитательный результат для участников практики школьного инициативного бюджетирования – это изменение позиции по отношению к школе, из этого новообразования просматривается субъективная значимость в работе на общественное благо/ Причём не в советском варианте («общественное выше личного») без объяснения причин, здесь общественное проживается детьми как нечто обеспечивающее моё личное благо, как часть группового блага. Вторая важная составляющая эффекта школьного инициативного бюджетирования – это укрепление уверенности в своих силах, в реализуемости мечты, в возможности изменить что-либо в окружающем мире (школьной среде).

РУКОВОДСТВО ПО ШКОЛЬНОМУ ИНИЦИАТИВНОМУ БЮДЖЕТИРОВАНИЮ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Авторский коллектив:

*руководитель В.В. Вагин, к. ф. н.,
Б.В. Куприянов, д.п.н., профессор,
Е.М. Карпова, к.п.н., М.А. Шевелёв*

1. ШКОЛЬНОЕ ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

Школьное инициативное бюджетирование представляет собой отечественную модификацию практики школьного партисипаторного бюджетирования, впервые реализованную во Франции (Регион Пуату-Шарант, 2005 г.) [12, С.35]. Первые попытки применения опыта школьного партисипаторного бюджетирования в России были сделаны Всемирным банком в 2018 году в отдельных субъектах Российской Федерации (Сахалинская область, Ямало-Ненецкий автономный округ). Школьное партисипаторное бюджетирование в пионерных практиках представляло собой социальную технологию, во многом аналогичную «взрослому» формату Программы поддержки местных инициатив Всемирного банка [11].

В данном учебно-методическом пособии будет рассмотрена технология одной из реализуемых на территории Российской Федерации моделей школьного инициативного бюджетирования. Предлагаемая модель школьного инициативного бюджетирования (далее – ШКИБ) основывается на педагогизации практик инициативного бюджетирования. Близость практики школьного инициативного бюджетирования к отечественной традиции коллективного воспитания аргументированно доказывают Н.Н. Илюшина, Ж.Н. Трифонова [3]. В.В. Вагин, М.В. Кураколов, Н.М. Филиппова представили воспитательные возможности школьного инициатив-

ного бюджетирования, главная из которых – обеспечение школьной вовлечённости, преодоление отчужденности обучающихся от жизни детско-взрослого сообщества общеобразовательной организации [2], М.А. Асирян и М.В. Кураколов показали роль управляющих советов в школьном инициативном бюджетировании [1].

При описании школьного инициативного бюджетирования как технологии воспитания наиболее существенными представляются подходы и идеи И.П. Иванова, М.В. Кларина, Б.В. Куприянова [5; 10], С.Д. Полякова [8], Г.К. Селевко [9]. В понимании **технологии воспитания** наиболее убедительной представляется трактовка как систематизированного знания (текста) о последовательности (алгоритме) использования форм, приёмов, процедур, гарантирующем эффективность достижения воспитательных результатов (с допустимой нормой отклонения от прогнозируемых). Технология воспитания основывается на действии педагогических, психологических, социальных и других механизмов (на действии психолого-педагогических закономерностей) и на конкретном методологическом подходе (концепции), объясняющем как сущность воспитания, так и способы эффективного влияния на детей и их сообщества. Применение технологии воспитания предусматривает её адаптацию под типовые условия (разработку методики), а затем перевод в практику воспитания.

М.В. Кларин использовал метафоры для обозначения различных образовательных технологий: «обучение как исследование», «обучение как игра», «обучение как дискуссия» и т.д. [4]. По аналогии технологию школьного инициативного бюджетирования можно маркировать следующим образом: «воспитание как участие в распределении школьного бюджета» и «воспитание как проектирование улучшения школьной жизни». В рассмотрении школьного инициативного бюджетирования в контексте проектной деятельности обучающихся актуальными представляются положения К.Н. Поливановой, в частности об исключительном значении «анализа конкретной ситуации, относительно которой проект замысливается и реализуется» и того, что «проект нацелен на результат, который влияет на ситуацию, относительно которой возник замысел», «замысел и эскиз возникают как способ влияния на ситуацию и форма её понимания» [7]. При описании школьного инициатив-

ного бюджетирования в терминах теории и методики воспитания целесообразно опираться на представления о формах организации совместной деятельности [6].

В настоящий момент **актуальная задача** состоит в том, чтобы вписать школьное инициативное бюджетирование в традиционное поле представлений о технологиях воспитания. Решению указанной задачи и посвящено предлагаемое руководство.

Центром инициативного бюджетирования Научно-исследовательского финансового института (НИФИ) Минфина России с января 2021 г. по июнь 2022 г. был осуществлён комплекс мероприятий по продвижению школьного инициативного бюджетирования в нашей стране: разработана концепция «Школьное инициативное бюджетирование в общеобразовательных организациях Российской Федерации» [12]; введены номинации «школьное и молодёжное инициативное бюджетирование» во Всероссийском конкурсе проектов инициативного бюджетирования (2021, 2022 гг.); осуществлён запуск отдельных инновационных площадок в регионах страны (Костромская область, Пермский край, Республика Башкортостан), организована масштабная опытно-экспериментальная работа в Ханты-Мансийском автономном округе-Югра (50 общеобразовательных организаций); проведён Межрегиональный слёт команд школьного инициативного бюджетирования в ВДЦ «Орлёнок» (149 школьников из 7 регионов России, декабрь 2021 г.); совместно с НИУ «Высшая школа экономики», Московским городским педагогическим университетом, Сургутским государственным университетом, порталом «Мои финансы» организованы тематические вебинары и круглые столы по различным аспектам теории и практики школьного инициативного бюджетирования (ноябрь 2021–июнь 2022); записаны и размещены на различных электронных ресурсах рекламные и методические видеоролики; изучен региональный опыт участия обучающихся в распоряжении школьным бюджетом (г. Санкт-Петербург, ЯНАО, Оренбургская и Ярославская области); проведены научно-практические конференции (Москва, 2021 г.; Калининград, 2022 г.; Сургут, 2022 г.).

Указанные мероприятия позволили сформировать **цикл** (последовательность процедур) **школьного инициативного бюджетирования**:

- *информирование участников* (информирование потенциальных участников о школьном инициативном бюджетировании);
- *выдвижение идей* (выдвижение школьниками инициатив – проектных идей);
- *формирование команд* (создание на основе проектных идей школьных проектных команд и разработке ими инициативных проектов);
- *экспертиза проектов* (экспертиза и доработка инициативных проектов);
- *продвижение проектов* (презентация, продвижение, обсуждение инициативных проектов);
- *выбор проектов* (голосование – выбор проектов для реализации);
- *реализация проектов* (реализация инициативных проектов и презентация продуктов).

В данном случае представляется допустимым лишь упомянуть необходимость подготовительного периода к запуску цикла школьного инициативного бюджетирования: выделение необходимых финансовых средств, разработка локальных нормативных актов, формирование группы организаторов процедур школьного инициативного бюджетирования и т.д. Остановимся более подробно на решаемых задачах и необходимых процедурах цикла школьного инициативного бюджетирования.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕДУР, СОСТАВЛЯЮЩИХ ЦИКЛ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Подготовка к запуску цикла школьного инициативного бюджетирования в общеобразовательной организации предусматривает определение той части школьного бюджета (конкретной суммы), на которую могут рассчитывать авторы инициативных проектов. ещё одним важным условием является нормативно-правовое обеспечение (более подробно изложено в следующем разделе).

Первой процедурой в цикле является *информирование участников образовательных отношений о школьном инициативном*

бюджетировании, для каждой категории информирование будет специфичным. Так, например, *родителей обучающихся* важно проинформировать о сущности, задачах и их возможной роли в процессе инициативного бюджетирования. Как показывает опыт, родители могут участвовать в качестве консультантов, экспертов, могут принимать участие в голосовании, однако продуктивность их участия обусловлена соответствующей подготовкой. При информировании *педагогических работников* важно обозначать отличие инициативного бюджетирования от социального и иных видов проектирования, следует уделить особое внимание алгоритму, приёмам педагогического сопровождения проектной деятельности обучающихся. Работа с обучающимися включает несколько задач: воодушевление на участие в инициативном бюджетировании и формирование базовых представлений, необходимых для участия в процедурах. Опыт показывает, что для эффективного решения задач информирования может использоваться игровая симуляция.

Вторая процедура – *выдвижение школьниками инициатив (проектных идей)* происходит на основе проблематизации – осознание проблемы (противоречия между желаемым и существующим) и выдвижение проектной идеи. Важным элементом проблематизации участников проектной деятельности является обозначение проблемного поля – области, в которой имеются нерешённые вопросы, неразрешённые противоречия, актуальные для обучающихся. При обозначении проблемного поля можно использовать два пути: «обращение вовнутрь» (опора на личный опыт школьников) и «обращение вовне» (исследование окружающей среды).

Методический инструментарий первого пути – «обращение вовнутрь» (опора на личный опыт школьников) предусматривает использование педагогом интенсивного диалога (беседа, форсайт или стратегическая сессия). При опоре на личный опыт, как правило, не возникает трудностей в обозначении актуальных проблем, обучающиеся чаще всего видят зоны, требующие трансформации, изменения. Однако видимые школьниками актуальные проблемы могут носить системный характер и сложны для быстрого решения, поэтому сложны с точки зрения оперативной разработки в ходе проектирования.

Для второго варианта обозначения проблемного поля – «обращение вовне» (*исследование окружающей среды*) в полной мере подходит форма «Разведка интересных и полезных дел» или «Узнай. Разведай. Сообщи» (методика коллективной творческой деятельности И.П. Иванова). Указанная форма предполагает исследовательскую прогулку участников по помещениям школы и прилегающей территории с целью выявить имеющиеся проблемы. Существенным при использовании этого методического приёма является обеспечение «свежего взгляда» школьников на давно известные детали интерьера.

После обозначения проблемного поля необходим *выбор проблемы* самой значимой для учащихся, здесь возможно использовать диспут и голосование. Для того чтобы в итоге проблема и проектная идея не разошлись (имеется риск, когда реализованный проект не востребован, а проблема не разрешена), необходимо обеспечить детальное и глубокое понимание школьниками проблемы своего проекта.

После того как определена проблема, можно переходить к выдвижению проектных идей. Важно помнить, что способов разрешения одной и той же проблемы может быть несколько, также может быть множество проектных идей. В качестве методического приёма на этом этапе вполне подойдут различные способы генерирования идей.

Для того чтобы процесс *генерирования идей* прошёл эффективно, надо обеспечить выполнение следующих условий:

- участники должны быть в ресурсном состоянии (скорее всего, школьники не будут готовы к интеллектуальным усилиям после 8 урока или после урока физкультуры);

- должно быть правильно организованное пространство, необходимо найти помещение, где участникам никто не будет мешать, и они не будут отвлекаться на внешние факторы (например, перемена, во время которой школьники активно передвигаются по коридорам, либо окно в помещении выходит на спорт-площадку, где в это время другие дети играют в мяч), также важно правильно организовать рассадку участников (оптимальное расположение участников в этом случае – круг или полукруг, лучше без парт);

- должны поддерживаться позитивные эмоции участников процесса (школьники должны испытывать вдохновение), указанное состояние обеспечивается широким арсеналом средств, для одних групп учащихся подходят быстрые, спонтанные приёмы, другим – подходит обращение к структурированному мышлению (выделение логических связей, причин, следствий и т.д.), системной стороне познания. Ключевая задача организатора процесса – создать условия для успешного «рождения» проектных идей.

После генерирования идей следует *первый этап проверки выбранной идеи*. Для того чтобы соотнести выбранную проектную идею с проблемой, можно прибегать к вопросам:

- решает ли предлагаемая идея избранную проблему?
- какую проблему решает выбранная проектная идея?
- чью проблему решает проектная идея?

Если проектная идея соотносится с проблемой, то можно переходить к проверке проектной идеи. Если оказывается, что проектная идея не направлена на решение проблемы, то проектную идею нужно дорабатывать, а возможно, искать заново решение проблемы (в этом случае для поддержания интереса школьников целесообразно использовать иной способ генерирования идей, поэтому у организатора должен быть большой арсенал методических инструментов). При доработке или повторной разработке проектной идеи важно дать участникам перерыв (день, два), при этом, возможно, команды в этот период сами смогут найти оптимальный вариант решения проблемы.

Проверка проектной идеи заключается также в верификации её жизнеспособности – определение того, насколько данную проектную идею участники готовы и могут воплотить в жизнь. Очень часто пропуск данного этапа ведёт к тому, что проектная идея потом так и остаётся нереализованной или реализованной, но никому не нужной. Можно проверить жизнеспособность проектной идеи и команды, как группы лиц, которые берутся за осуществление данной проектной идеи по трём параметрам:

- реалистичность (проверка того, насколько придуманная идея воплотима в жизнь и хватит ли опыта, ресурсов у проектной команды для её реализации);

- проблемная значимость (проверка того, насколько данная проектная идея решает заявленную проблему);

– личная значимость (проверка личной заинтересованности проектной команды в реализации данной проектной идеи, в идеале следует оценить личную заинтересованность каждого члена команды). Возможно, интересы участников в реализации проекта будут различаться, это не страшно, важно, чтобы у всех и у каждого участника команды было осознание, зачем они это делают. Если у участников команды не будет личной заинтересованности в данной проектной идее, в дальнейшем повышается риск фактического отказа от её реализации. Чем реалистичнее будет проектная идея, чем в большей степени проектная идея будет соответствовать проблеме, чем актуальней идея будет для членов проектной команды, тем проще будет разработать проект.

Третья процедура – создание на основе проектных идей школьных проектных команд и разработка ими инициативных проектов. Школьная проектная команда – это малая группа (временное подростковое объединение), поэтому в понимании механизмов её функционирования и развития целесообразно руководствоваться общими социально-психологическими и общепедагогическими представлениями о работе с первичным коллективом. Полноценная практика школьного инициативного бюджетирования предусматривает педагогическое сопровождение и проектной деятельности обучающихся, и развития временного подросткового объединения, и обеспечения вовлечённости школьников в процесс проектирования. При содействии взрослых (педагогов) формированию и эффективному функционированию проектных команд важно обеспечить такое положение вещей, при котором все учащиеся – участники команды были ориентированы на продуктивную совместную деятельность.

Следует отметить, что *проектные команды* могут создаваться и прекращать свою работу на разных этапах школьного инициативного бюджетирования.

Во-первых, команда может быть сформирована до выдвижения проектных идей, в этом случае идеи выдвигаются и разрабатываются в существующих командах. Основой для объединения участников в проектные команды становятся межличностные отношения (взаимные симпатии), взаимодействие внутри групп, как правило, основывается на приятельских, дружеских отношениях меж-

ду школьниками, либо скрепляющей основой становятся общие увлечения и интересы, либо имеющийся опыт общения и отношений (например, подростки являются одноклассниками).

Во-вторых, проектные команды формируются на этапе выдвижения идей, когда в группе имеется инициатор (инициаторы) – автор (авторы) идеи. Основанием для создания команды является стремление инициаторов объединить школьников вокруг своей идеи (вокруг себя) для разработки и реализации проекта. В данном случае важно педагогически регулировать процедуры формирования проектных команд и учесть следующие нюансы:

– необходимо, чтобы все школьники, которые выбирали проектные идеи, были приняты в соответствующие группы (здесь может сыграть отрицательную роль негативное восприятие друг друга отдельными подростками, невнимательность носителей идей к другим школьникам),

– важно, чтобы в результате объединения сложились мотивированные на продуктивную деятельность работоспособные группы,

– существенно, чтобы в процессе формирования проектных команд необходимо поддерживать авторитет автора (авторов) проектных идей.

В-третьих, проектные команды создаются под проектную идею. Этот способ формирования команд возможен, когда у обучающихся собран пул актуальных проблем, и каждый школьник сам определяет, над какой проблемой хочет работать. Данный вариант формирования команд менее структурирован, но при этом обеспечивает личную заинтересованность каждого участника. Для работы по третьему варианту на этапе формирования команд педагог должен быть максимально включён в процесс организации деятельности, до того момента, пока в сформированной команде не выявится участник, который готов взять на себя организаторские функции и ответственность за разработку проекта и работу команды.

Исходя из способов формирования команд, следует отметить, что число проектных групп может соответствовать количеству проектных идей. Если команд оказывается слишком много, то можно попробовать переформировать их в более крупные объединения, при этом на несколько команд назначить одного педагога-консультанта.

Укрупнение команд можно осуществлять по случайному принципу: объединяем проектные команды в несколько формирований (например, 12 проектных групп в 3 формирования), на каждое назначаем по консультанту, но внутри формирования каждая команда сохраняет свою автономность и самостоятельность. Можно при укрупнении основываться на тематике проектов (например, преобразование предметной среды, внеурочная деятельность и т.д.), в этом случае консультант должен быть специалистом по соответствующему профилю. При формировании проектных команд важно учитывать и численный состав групп, принято считать, что максимально продуктивно работает группа в количестве от 5 до 7 человек. Однако в зависимости от проекта команды могут быть как больше, так и меньше по составу, главное – чтобы каждый участник понимал свои функции и был вовлечён в деятельность.

После формирования проектных команд начинается этап их работы, на котором стоит уделять внимание нескольким аспектам:

- обеспечение благоприятного психологического климата в команде, преодоление негативных эмоций, сопровождающих конфликтные ситуации на этапе проработки проектной идеи (причиной противоречий между участниками зачастую выступают: неумение договариваться, неумение слушать и слышать друг друга, отсутствие умений эффективно взаимодействовать и разделять коллективную ответственность, а также потеря интереса у отдельных школьников к процессу проектирования);

- осуществление тайм-менеджмента – контроль соблюдения сроков работы по каждому этапу проектирования. Так как участники проектной команды могут сталкиваться с большим количеством отвлекающих факторов, поэтому важно организовывать планирование: обозначить место и время сбора команды, установить график встреч, чтобы все участники могли заранее скорректировать личные планы, фиксировать контрольные точки, к какому числу какой объём работы должен быть выполнен.

В организации работы проектной команды определяющую роль играет лидер-организатор – это школьник, который берёт на себя ответственность за команду и результат работы (это не обязательно автор идеи). Лидеры-организаторы необходимы в оперативной координации и организации деятельности проектных команд.

Четвёртая процедура – *экспертиза и доработка инициативных проектов*. В соответствии с принятыми локальными нормативными актами в общеобразовательной организации должна быть разработана и утверждена форма (бланк) инициативного проекта. Для проработки инициативного проекта по всем вопросам технического, финансового, управленческого и т. п. характера участникам проектных команд необходима консультационная поддержка экспертов. Для осуществления этой поддержки, а также для проведения итоговой экспертизы, подтверждающей реальность проекта и целесообразность его реализации именно предложенным командой способом, необходимо сформировать пул независимых и авторитетных экспертов. Поиск и привлечение специалистов в качестве экспертов может осуществляться как руководством школы, так и другими участниками образовательных отношений: членами Управляющего совета, обучающимися, их родителями, педагогами. Экспертам в своей деятельности рекомендуется руководствоваться принципом информационного обеспечения и поддержки инициативы обучающихся.

Если эксперт оценивает проект как жизнеспособный, согласовывает текст и подписывает его, то есть подтверждает допуск проекта к следующим процедурам. Проекты, которые не были пропущены экспертами, могут быть отправлены на доработку и принять участие в следующем цикле инициативного бюджетирования.

Пятая процедура – *презентация, продвижение, обсуждение инициативных проектов*. Определение проектов-победителей, которые получают финансирование из бюджета образовательной организации, как правило, происходит на основе внутришкольного голосования. Могут предусматриваться дополнительные критерии отбора, однако ключевым фактором является поддержка проекта большинством школьного сообщества. Таким образом, проектной команде, предлагающей свою инициативу к реализации, важно донести свою идею, технические и функциональные особенности проекта до максимально широкого круга участников голосования. Этот процесс продвижения проектов организуется и проводится в ходе реализации процедуры школьного инициативного бюджетирования «Презентация проектов». Презентация проектов может осуществляться в различных формах:

- открытые общешкольные мероприятия (встречи, собрания, круглые столы, родительские собрания и др.);
- онлайн-презентации (видеоконференции, размещение презентаций в социальных сетях и на страничках образовательных организаций в сети Интернет, посредством рассылок и др.);
- социальная реклама (фото, видео- и аудио-материалы, издание брошюр и буклетов и др.)

При проведении презентаций следует обращать внимание, что данные мероприятия должны способствовать детальному ознакомлению с содержанием проектных идей всех участников предстоящего общешкольного голосования (обучающихся, родителей, педагогов и администрации). Для этого целесообразно провести публичную дискуссию в форме ток-шоу [6, С. 49-51], где участники голосования непосредственно встретятся с представителями школьных команд. Дискуссия может проводиться в очном формате: в ходе встреч, бесед, дебатов, с возможностью задавать вопросы и отвечать на них. Также могут применяться заочные формы вопросов и ответов посредством электронной почты, сообщений в чатах, в социальных сетях и т.п. Для того чтобы у школьных команд, которые представляют свои проекты на голосование, были равные возможности максимально широко и полно презентовать свои проекты, представляется целесообразным разработать внутришкольные правила проведения презентаций и дискуссий, в которых предусмотреть возможные формы их проведения и ограничения по срокам мероприятий. Данные правила также могут быть предусмотрены в нормативно-правовых актах, регулирующих реализацию школьного инициативного бюджетирования в образовательной организации.

Следует отметить, что на данном этапе важно организовать педагогическое сопровождение процедур продвижения проектов с точки зрения соблюдения участниками целей и принципов школьного инициативного бюджетирования. Важно донести до членов проектных команд необходимость обеспечения вовлечённости максимального количества школьников, учителей, родителей в улучшение жизни школьного сообщества. Для формирования общественного мнения можно использовать такие слоганы:

- «любые реализованные проекты – это благо для всех»;

- «важнее не победа, а выбор лучшего проекта»;
- «описание проблемы и путей её решения – половина пути к успеху».

При отсутствии такого сопровождения процесс продвижения и рекламы проектов может привести к «популизму» (спекулятивное обращение к большинству с предложением быстро и легко решить существующие острые проблемы) и «лоялизму» (в данном случае поддержка позиции авторитетных представителей сообщества, школьной администрации, учителей), когда по итогам голосования сообщества будет выбран не самый важный и значимый проект, а тот, за который большинство проголосовало по иным причинам.

Шестая процедура – *выбор проектов для реализации (голосование)* является кульминацией цикла школьного инициативного бюджетирования. Проведение процедуры голосования должно соответствовать принятым в образовательной организации нормативно-правовым актам, в которых целесообразно предусмотреть следующие параметры.

Назначение ответственного органа за проведение процедуры голосования. Таким органом может стать Управляющий совет школы, органы школьного самоуправления и др., а может быть создана специальная комиссия. Важно обеспечить авторитетность органа, а также предусмотреть, представительство всех участников образовательных отношений (обучающиеся, родители обучающихся, педагогические работники и руководители образовательных организаций, представители общественности, члены управляющих советов, волонтеры и другие участники). Целесообразно, чтобы итоговый протокол, являющийся основанием для определения проектов-победителей, подписывали все участники ответственного органа.

Выбор формы голосования должен способствовать наиболее справедливому определению проектов-победителей. Голосование может проводиться в разных формах, наиболее распространёнными видами являются следующие: очное (тайное или открытое) и электронное (на интернет-ресурсах).

Процесс *очного тайного голосования* происходит посредством заполнения участниками бюллетеней и опусканием их в специальные ящики для голосования. Для этого составляется реестр участ-

ников голосования, которым выдаются бюллетени и после проведения процедуры производится подсчёт голосов. Бюллетени разрабатываются и утверждаются организаторами голосования, формулировки вопросов и ответов должны быть краткими и однозначными.

В *открытом очном голосовании* участие имеют право принимать лица, присутствующие и зарегистрировавшиеся на собрании, голосование проводится простым поднятием руки по поставленному вопросу. При очных формах практикуется голосование двумя (и более) голосами, которые должны быть отданы за разные проекты. Как правило подобное голосование организуется путём выдачи участникам наклеек разного цвета. При голосовании должно вестись независимое наблюдение, чтобы не было злоупотреблений со стороны участников (не отдавали два своих голоса за один проект).

При электронном голосовании на интернет-ресурсах необходимо обеспечение верификации участников процедуры, принимать участие могут только участники школьного сообщества. В этом случае также необходим реестр участников голосования с указанием адреса их электронной почты.

В случае широкой вовлечённости в голосование участников образовательных отношений практикуется *комбинированный вариант* (соединение разных форм). К примеру, родители могут принимать участие в онлайн-опросах, а обучающиеся в очном тайном голосовании на переменах. В этом случае важно заранее договориться и объявить о порядке подсчёта голосов из разных голосований и определении проектов-победителей.

Определение состава участников голосования. Данный состав может быть достаточно широким и включать в себя всех участников образовательных отношений. Однако для достижения целей школьного инициативного бюджетирования важно соблюдать принцип вовлечённости: голосовать должны те, кто достаточно хорошо представляет себе содержание школьных инициативных проектов и проблемы, на решение которых они направлены. Поэтому чаще всего в состав участников голосования на первых этапах реализации включают учеников 7–11 классов, которые имеют возможность достаточно подробно познакомиться со всеми проектами и школьными командами, для того чтобы сделать наилучший для школы выбор.

Сроки проведения голосования и объявление проектов-победителей. Важнейшим элементом школьного инициативного бюджетирования является график. Назначение даты школьного голосования позволяет участникам формировать взаимные ожидания. В частности, школьные команды после объявления о победе в процедуре голосования должны будут начинать подготовку к следующему этапу – реализации проектов. Кроме того, установление чётких сроков в графике обеспечивает взаимную ответственность школьных команд и администрации образовательной организации за взятые на себя обязательства по качественной реализации проектов-победителей, а также способствует функционированию качественных механизмов общественного контроля: что и когда должно быть сделано, какие вклады и работы должны быть выполнены, какие договоры и с кем заключены и т. д.

Седьмая процедура – *реализация инициативных проектов и презентация продуктов.* После объявления инициативных проектов-победителей администрация школы совместно с членами команд, разработавших победивший проект, приступают к его реализации. Как правило, осуществление предполагает:

- выполнение обязательств по неоплачиваемому вкладу;
- проведение конкурсных процедур по закупке услуг подрядчиков и поставщиков;
- сбор дополнительных финансовых вкладов спонсоров и родителей (если это было предусмотрено проектом);
- выполнение строительных работ и поставка оборудования (или проведение запланированного события/мероприятия);
- строительный надзор за выполнением работ и сдачей объекта.

Внесение дополнительных финансовых вкладов, предусмотренных проектом, осуществляется на основании представленных гарантийных писем или заключённых договоров. Неоплачиваемый вклад может осуществляться на всём протяжении реализации проектов. Контроль за его осуществлением, как правило, несут сами участники – члены проектных команд победителей.

Руководство школы осуществляет закупки в соответствии с действующим законодательством. Проектные команды могут назначить своих представителей, которые совместно с директором (его заместителем) смогут участвовать в процессе формиро-

вания необходимых документов для осуществления закупок. Полная информация о процессе выбора поставщиков и осуществления закупок может доводиться до школьного сообщества посредством информационных стендов и интернет-ресурсов. При технически сложном выполнении инициативного проекта администрация образовательной организации может привлекать специалиста для осуществления строительного надзора за ходом реализации проекта в соответствии с соответствующим законодательством и организационно-распорядительными документами (Градостроительный и Жилищный кодексы Российской Федерации, ГОСТ, СНИП, СанПиН и другие). Расходы по строительному контролю могут быть включены в стоимость инициативного проекта, и соответствующие средства должны быть отражены в смете. Процедура сдачи-приёмки завершённого объекта проводится в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, строительными нормами и правилами. В комиссию по сдаче-приёмке работ входят и представители проектной команды.

Организация и проведение мероприятий (событий), предусмотренных проектом, проводится по правилам, установленным в образовательной организации. При этом важно организовать качественное взаимодействие представителей администрации с членами проектных команд для чёткого распределения функций, ролей и ответственности участников.

По завершении реализации инициативного проекта важно презентовать его итоги всему школьному сообществу (обучающимся, педагогам, родителям). Информацию о завершении реализации проектов следует разместить на сайте, на специальной странице, посвящённой школьному инициативному бюджетированию.

В рамках учебного года общеобразовательной организации возможна реализация двух циклов ШКИБ (осенний и весенний).

Сроки начала осеннего цикла: конец сентября – начало декабря; весеннего: конец января – конец апреля. Каждый цикл школьного инициативного бюджетирования осуществляется на основании календарного плана, который описывает сроки каждой процедуры. Циклы инициативного бюджетирования могут носить тематический характер, например, осенний цикл направлен на объекты внутри общеобразовательной организации, весенний – снаружи.

3. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Нормативно-правовое обеспечение школьного инициативного бюджетирования представляет собой упорядоченную систему нормативно-правовых актов государственного, муниципального и локального уровней, функцией которых является регулирование возникающих в образовательной организации общественных отношений, связанных с реализацией проектов школьного инициативного бюджетирования и поддержание их функционирования в длительной перспективе.

Цель разработки и внедрения нормативно-правовых актов ШКИБ в образовательных организациях может быть рассмотрена как сложная социально-педагогическая категория, которая включает в себя мысленное предвосхищение результата вовлечения обучающихся в решение вопросов расходования бюджета образовательной организации для улучшения окружающей их предметной среды.

Задачами разработки и внедрения нормативно-правовых актов ШКИБ в образовательных организациях можно назвать:

- установление порядка, правил организации образовательного процесса с учётом возможностей школьного инициативного бюджетирования и пути его дальнейшего совершенствования;
- определение взаимосвязей в системе социально-педагогических отношений между участниками образовательных отношений (обучающихся, их родителей, педагогических работников, сотрудников администраций);
- закрепление порядка установления отношений образовательного учреждения с региональным проектным центром и другими административными, общественными организациями.

Согласно ст. 30 Федерального закона Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «образовательная организация принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательные отношения (далее – локальные нормативные акты), в пределах своей компетенции в соответствии с законодательством Рос-

сийской Федерации в порядке, установленном её уставом». В соответствии с указанной нормой целесообразно рассмотреть следующий подход к разработке и внедрению нормативно-правовых актов ШКИБ в образовательных организациях общего образования.

Региональный и муниципальный уровень. Нормативно-правовое обеспечение – неотъемлемая и первостепенная деятельность образовательной организации, ориентированная на реализацию целей государства в области образования, а также потребностей самого общества. Поэтому базовой основой принятия нормативно-правовых актов на уровне образовательных организаций являются:

- положения Федерального закона Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г.;
- распорядительные документы региональных и муниципальных департаментов образования, формирующие законные основания деятельности администраций образовательных организаций региона в части реализации мероприятий школьного инициативного бюджетирования;
- положения государственных программ по развитию образования.

Локальный уровень. Основным документом образовательной организации, регламентирующим текущую деятельность, является устав. Согласно проведённому анализу положений уставов образовательных организаций, можно сделать следующие выводы:

- руководство деятельностью образовательной организации общего образования осуществляет директор, назначаемый на должность и освобождаемый от должности правовым актом Учредителя;
- в образовательных организациях осуществляют свою деятельность коллегиальные органы управления: управляющий совет и педагогический совет.

Исходя из имеющейся структуры управления, представляется целесообразным предусмотреть следующий порядок разработки и утверждения локальных нормативных актов школьного инициативного бюджетирования.

Прежде всего, следует *определить состав нормативно-правовой документации*. Примерный перечень локальных актов образовательной организации включает в себя:

– нормативные локальные акты, содержащие обязательные правила поведения для всех или некоторых субъектов образовательного процесса, рассчитанные на неоднократное применение (положение, правила, инструкция, порядок);

– индивидуальные локальные акты, позволяющие юридически оформить конкретное решение администрации, применяющиеся однократно (приказы, решения и др.).

Устав – учредительный документ, регулирующий деятельность образовательной организации. Устав принимается учредителями. Его содержание определяется ст. 25 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Приказ – локальный акт, издаваемый руководителем для решения основных и оперативных задач, стоящих перед образовательной организацией.

Распоряжение – правовой акт, издаваемый единолично руководителем в пределах его компетенции в целях разрешения оперативных вопросов. Распоряжение, как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

Положение – локальный акт, устанавливающий правовой статус органа управления, структурного подразделения (отдела, отделения и т.п.) или основные правила (порядок, процедуру) реализации организацией какого-либо из своих правомочий. Положение принимается в том случае, если в нём устанавливаются системно связанные между собой правила по вопросам, отнесённым к компетенции образовательной организации.

Правила – локальный акт, регламентирующий организационные, дисциплинарные, хозяйственные и иные специальные стороны деятельности организации и её работников, учащихся и их родителей (законных представителей).

Инструкция – локальный акт, устанавливающий порядок и способ осуществления, выполнения каких-либо действий; совокупность правил осуществления определённых видов деятельности, проведения работ, служебного поведения.

Минимально необходимым для реализации мероприятий ШКИБ представляется принятие следующих локальных нормативных актов:

- приказ руководителя общеобразовательной организации о реализации школьного инициативного бюджетирования (далее – Приказ);

– положение о школьном инициативном бюджетировании (далее – Положение);

– протоколы заседания коллегиальных органов управления образовательной организации.

После того как определён перечень, можно приступить к разработке локальных нормативно-правовых актов. Проекты Приказа и Положения могут быть подготовлены руководителями различного уровня (директором, заместителями директора) или специалистами (методистом, педагогом-организатором, социальным педагогом, педагогом-психологом, специалистом по кадрам и др.). Подготовленные проекты локальных нормативных актов с целью ознакомления и рассмотрения направляются директору, за исключением случаев, когда проекты подготовлены непосредственно директором. Целесообразно провести обсуждение проектов Приказа и Положения на заседаниях коллегиальных органов управления. После публичного обсуждения составителем проектов документов проводится доработка проекта с учётом поступивших по результатам обсуждения поправок, предложений и рекомендаций, утверждение локальных нормативных актов осуществляется директором по окончании доработки.

Финальной точкой в утверждении нормативных актов является публикация их на сайте образовательной организации. Тексты документов Приказа и Положения, а также протоколов коллегиальных органов управления, размещаются на официальном сайте в соответствии с «Правилами размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и обновления информации об образовательной организации», утверждёнными Постановлением Правительства РФ от 20.10.2021 № 1802.

Представляется целесообразным создать специальный раздел на сайте образовательной организации, посвящённый ШКИБ. На данном ресурсе, кроме организации доступа ко всем принятым нормативно-правовым актам, впоследствии будет аккумулироваться информация о ходе реализации школьного инициативного бюджетирования: о процедурах запуска проекта, об инициативных проектах, об итогах голосования, о проектах-победителях, об изменениях в регламентирующих документах и т.п. Наличие по-

добного подхода создаст возможность организации единообразного подхода для всех участников школьного инициативного бюджетирования в регионе.

Порядок учёта мнения органов государственно-общественного управления при принятии локальных нормативных актов. Учитывая, что реализация школьного инициативного бюджетирования затрагивает права и законные интересы всех участников образовательных отношений (учащихся, родителей, педагогов и специалистов администрации) перед принятием решения об утверждении Приказа и Положения, проекты данных нормативных актов с пояснениями директор направляет для обсуждения и согласования в соответствующие коллегиальные органы управления – управляющий совет и педагогический совет, где проводятся соответствующие заседания с коллективным обсуждением проектов Приказа и Положения. В случае согласования проектов локальных актов на них проставляется виза «СОГЛАСОВАНО».

Порядок окончания действия или отмены локальных актов, регламентирующих процедуры ШКИБ. Действие локального акта отменяется приказом директора или утрачивает своё действие в связи с окончанием срока реализации школьного инициативного бюджетирования в образовательной организации. Действие локального акта может быть отменено по следующим причинам: противоречие локального акта законодательству Российской Федерации, региональным нормативно-правовым документам, уставу образовательной организации; принятие нового локального акта, взамен ранее действовавшего; по предписанию контрольных и надзорных органов; или по иным причинам.

Необходимо отметить важность закрепления в нормативно-правовых актах календарных сроков графика реализации школьного инициативного бюджетирования. Как было сказано выше, закрепление сроков реализации различных этапов в графике позволяет участникам школьного инициативного бюджетирования более ответственно относиться к процедурам подготовки и реализации инициативных проектов. Кроме того, необходимо учитывать то обстоятельство, что в течение одного календарного года в образовательной организации общего образования может быть реализовано несколько циклов школьного инициативного бюджетирова-

ния. Оптимальным представляется подход, при котором в образовательной организации реализуется два цикла: весной и осенью. Наличие такого подхода позволяет более разносторонне и творчески подходить к использованию возможностей ШКИБ в воспитательной и образовательной деятельности.

Наличие нескольких циклов реализации ШКИБ в течение года; необходимость учёта различных факторов, связанных с организацией образовательного процесса; стремление к использованию возможностей, связанных с вовлечением в развитие образовательной организации сторонних контрагентов (местных предпринимателей, социально ориентированных некоммерческих организаций и др.); использование возможностей региональных цифровых и информационных ресурсов, – всё это требует установления заранее согласованных сроков, которые закрепляются в графике реализации школьного инициативного бюджетирования. Подобный документ может быть разработан и утверждён в форме приложения к Положению о ШКИБ.

Примерная структура и содержание инициативного проекта школьной команды, Приказа и Положения о ШКИБ, а также примерные сроки и формы графиков реализации школьного инициативного бюджетирования приведены в приложениях 1, 2, 3, 4).

4. ВОВЛЕЧЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ШКОЛЬНОЕ ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Школьное инициативное бюджетирование первоначально выступает в роли социальной и /или образовательной инновации, успешность внедрения которой связана с участием в процессе консультантов, обладающих необходимыми компетенциями и опытом (*рекомендации по осуществлению консультирования изложены в следующем разделе*).

Интенсивность влияния школьного инициативного бюджетирования обусловлена вовлечением участников образовательных отношений (обучающихся, родителей, административных и педагогических работников, общественности), необходимым условием

выступает формирование административной структуры для организации процедур ШКИБ (куратор – работник школы, назначенный руководителем организации). Кураторы школьного инициативного бюджетирования это, как правило, лица, прошедшие соответствующую подготовку и исполняющие функции консультантов, наставников для проектных групп обучающихся.

По уровню вовлечённости обучающихся в школьное инициативное бюджетирование можно выделить несколько категорий:

– *инициаторы проектов и лидеры проектных групп* (выдвигают идеи – инициативы, возглавляют работу проектных групп, принимают участие в большинстве мероприятий школьного инициативного бюджетирования),

– *участники проектных групп* (участвуют в работе проектных групп, в обсуждении проектов, выдвинутых другими);

– *участники публичных мероприятий* (преимущественно ограничиваются посещением презентаций инициативных проектов и участием в голосовании).

Отдельной категорией причастных к настоящей практике являются активисты ШКИБ – обучающиеся, которые помогают педагогу-куратору организовывать процедуры школьного инициативного бюджетирования. К активу ШКИБ могут быть отнесены школьники, избранные в органы ученического самоуправления, и школьники-волонтёры, на добровольной основе помогающие в подготовке и проведении ключевых мероприятий. Формирование актива школьного инициативного бюджетирования в общеобразовательной организации – длительный процесс, стартом для этого может служить образовательный интенсив, включающий социальный симулятор-тренажёр. При формировании актива ШКИБ позитивную роль способны сыграть коммуникация с экспертами (при помощи инструментов сетевой и мобильной связи), создание общественных советов.

Существенные резервы для практики школьного инициативного бюджетирования кроются в вовлечении родителей обучающихся: это может быть информирование на минимальном уровне, а может организация полноценного участия в проектных группах, либо эпизодическое участие в качестве эксперта, консультанта по локальным вопросам.

Как показывает опыт школьного инициативного бюджетирования в регионах России, позитивную роль в легитимизации практик и организации деятельности может сыграть *управляющий совет* (УС). Вовлечение членов управляющего совета в практику ШКИБ целесообразно на подготовительном этапе, оптимально, если решение о запуске инициативного бюджетирования принимается на заседании УС, при этом члены совета готовы разделить ответственность с администрацией школы.

5. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Преодоление информационных, компетентностных, мотивационных дефицитов, имеющихся у обучающихся, педагогических и административных работников, родителей и т.д., и препятствующих эффективному осуществлению процедур инициативного бюджетирования обеспечивает тематическое консультирование.

Консультирование участников инициативного бюджетирования предназначено для:

- обеспечения участников необходимой информацией о ключевых направлениях деятельности, формах, методах, приёмах организации процедур инициативного бюджетирования;
- воодушевления участников, содействия в преодолении негативных переживаний участников процессов;
- наблюдения и контроля за соблюдением графика реализации процедур инициативного бюджетирования (цикл),
- содействия в принятии сложных управленческих решений, в удерживании участниками фокуса целей и в оперативном внесении корректив, в учёт и продуктивном использовании специфики общеобразовательной организации.

Школьное инициативное бюджетирование разворачивается в интенсивном взаимодействии участников образовательных отношений, поэтому консультации могут потребоваться и обучающимся, и педагогам, и родителям, но в первую очередь – педагогам-кураторам ШКИБ, так как от данных специалистов зависит вовлече-

ние всех участников образовательных отношений. Консультирование должно реализовываться в двух форматах, общем и индивидуально. Проведение качественных консультаций возможно специалистами, обладающими соответствующими компетенциями – консультантами школьного инициативного бюджетирования.

При консультировании проектных команд следует, с одной стороны, предоставить участникам свободу творчества, поиска, возможность совершения ошибок и т.д., а с другой – не пускать всё на самотек. Встречи консультанта с проектной командой должны носить регулярный и систематический характер, каждая такая встреча выполняет ряд функций: мотивация участников, организация совместной продуктивной деятельности, диагностика и корректировка деятельности, общения и отношений. То есть консультант ШКИБ, встречаясь со школьниками и обсуждая результаты работы над проектом, стимулирует вовлечённость школьников, обращает внимание на уровень конструктивности взаимодействия в проектной команде, психоэмоциональное состояние участников и группы в целом, и при необходимости принимает меры по преодолению трудностей и активизации совместной деятельности.

Общие консультации. Для единого понимания всеми участниками подходов, принципов, алгоритмов школьного инициативного бюджетирования рекомендуется проводить стартовую консультацию до начала цикла. Стартовая консультация призвана обозначить этапы инициативного бюджетирования, сроки их реализации, настроить участников на предстоящую деятельность, а также, ответить на организационные и содержательные вопросы участников. Для того чтобы процесс имел чёткую структуру, важно изначально обозначать дедлайны (финишные точки – даты реализации каждого этапа цикла). Стартовая консультация позволит: обозначить единый для участников календарный график работ, скорректировать понимание сущности инициативного бюджетирования, понять отношение и определить настрой участников к предстоящей работе.

Вторая общая консультационная встреча должна проходить после голосования, ключевыми задачами на этом этапе являются: обмен опытом и результатами между участниками цикла инициативного бюджетирования, подведение итогов и обсуждение перспектив реализации проектов победителей, актуальные вопросы кон-

сультационной поддержки реализации проекта. По мере необходимости возможно проведение ещё одной общей консультации в середине цикла ШКИБ. Инициатива в данном случае может исходить как от самих участников, если большинство сталкивается с общей проблемой, так и от консультантов. Общие консультации создают общую площадку для обмена опытом участников и формирования представления, как проходит цикл ШКИБ в разных общеобразовательных организациях. Общие консультации могут проводиться как в очном режиме, так и посредством онлайн инструментов (Zoom, Discord, Microsoft Teams и другие).

Индивидуальные консультации. Для оперативной корректировки процессов рекомендуется также организовывать индивидуальные консультации. Индивидуальные консультации могут быть как непосредственными, так и с использованием современных коммуникативных инструментов (например, с использованием чат-ботов в Telegram). Оптимальным является работа консультанта ШКИБ в течение всего цикла инициативного бюджетирования. Наличие персонального консультанта у каждой общеобразовательной организации позволит учитывать особенности, организационную структуру, традиции организации. Для эффективной организации работы может быть составлен график консультаций. Консультации могут проводиться по итогам каждой процедуры инициативного бюджетирования, но не реже 1 раза в месяц. Регулярные консультации позволят подводить итоги и планировать действия участников, оперативно принимать решения, вносить корректировки, поддерживать соблюдение календарного графика ШКИБ. Индивидуальные консультации могут осуществляться через личные встречи с консультантом, так и посредством дистанционных форматов: телефонная связь, мессенджеры (WhatsApp, Viber), электронная почта, также на таких платформах как Zoom, Discord, Microsoft Teams и др.

Гибридный формат консультирования (чат-бот в Telegram) позволяет осуществлять оперативное консультирование по типовым вопросам, возникающим у участников ШКИБ. Так, в составе информации, которая может быть автоматически представлена чат-ботом по запросу пользователя, может быть:

- комплект проектов нормативных локальных актов для образовательной организации;

- описание содержания разделов инициативного проекта;
- ответы на типичные вопросы участников («Какая типология проектных идей может быть предложена обучающимися?», «Какие дополнительные вклады в реализацию проектов могут быть привлечены?», «Что такое дефектная ведомость?» и другие).

Кроме возможности автоматического предоставления информации по часто задаваемым вопросам, использование чат-бота позволяет осуществлять консультирование участников в удалённом режиме. У пользователей есть возможность задать вопрос в форме текста, голосовым сообщением или записью видео. В ответ консультант – оператор чат-бота может аналогичным образом ответить на запрос.

Учитывая массовость участия обучающихся в ШКИБ, организовать индивидуальное консультирование достаточно проблематично, поэтому представляется целесообразным предусмотреть следующие формы:

- создание каналов дежурной (справочной) поддержки консультантами по телефону, электронной почте, с использованием чат-ботов и других способов;

- привлечение местных экспертов (родителей, представителей администрации школы и муниципалитетов) для содействия в подготовке инициативных проектов командами школьников;

- активно привлекать в качестве волонтеров студентов и представителей школьного актива ШКИБ.

Возможность воспользоваться консультационными услугами должно быть гарантировано всем участникам образовательных отношений, вовлечённым в школьное инициативное бюджетирование, каждое заинтересованное лицо должно быть обеспечено необходимой информацией в доступной и понятной форме.

6. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ И ЭФФЕКТОВ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Для оценки результатов и эффектов школьного инициативного бюджетирования целесообразно использовать количественные и качественные параметры.

Количественные параметры измеряются в зависимости от схемы вовлечения в практику ШКИБ, используемой в общеобразовательной организации, возможны несколько вариантов:

- привлечение *всех обучающихся* отдельной ступени общего образования (чаще всего обучающиеся по программам общего среднего образования – «все старшекласники»);

- привлечение в качестве участников *части школьников*, прошедших специальную подготовку – своего рода актив, например, представители 8–10 классов. В любом случае исчисление количественных параметров результативности осуществляется как *доля от общего числа первоначально привлечённых*.

К количественным параметрам следует отнести процент школьников, участвующих в различных процедурах школьного инициативного бюджетирования:

- доля участников голосования за проекты;
- доля участников обсуждения проектов на различных виртуальных и реальных площадках;
- доля школьников, заявившихся в проектные группы;
- доля школьников – участников проектных групп, представивших итоговые проекты на голосование.

Со второго цикла осуществления практики школьного инициативного бюджетирования при оценке результатов можно учитывать *прирост доли родителей обучающихся и педагогических работников* – активных участников обсуждения инициатив и проектов.

Начиная со второго цикла реализации ШКИБ в общеобразовательной организации путём экспертной оценки могут измеряться:

- степень прироста инициативных проектов, выдвинутых обучающимися в образовательной организации;
- степень увеличения разнообразия инициативных проектов обучающихся;
- рост общественного резонанса по отношению к инициативным проектам, выдвинутым обучающимися (число публикаций в СМИ и социальных сетях).

Качественные параметры следует измерять перед каждым циклом школьного инициативного бюджетирования и после цикла, начиная с третьего. Оценка результатов по качественным параметрам должна осуществляться в рамках специальных диагности-

ческих процедур (опросы обучающихся, педагогических работников, экспертиза продуктов учебной деятельности, метод независимой экспертизы).

К качественным параметрам целесообразно относить *повышение степени сформированности* у школьников – участников ШКИБ:

- финансовой грамотности обучающихся (фиксация повышения уровня финансовых представлений, избирательности финансового поведения и продуктивности финансовых установок школьников на основе независимой экспертизы);

- метапредметных образовательных результатов (подготовка школьников к самостоятельному определению целей деятельности и составлению планов деятельности; самостоятельному осуществлению, контролю и корректированию деятельности, качества решения задач в области использования ресурсов для достижения поставленных целей и реализации планов деятельности; выбору успешных стратегий в различных ситуациях; повышение доли обучающихся, демонстрирующих высокий уровень качества решения задач в области сотрудничества со сверстниками и взрослыми в совместной работе, способов продуктивного общения и взаимодействия в процессе совместной деятельности, учёта позиции других участников деятельности, эффективного разрешения конфликтов),

- компетенций в решении проектировочных (проектных) задач в процессе подготовки и защиты индивидуального проекта обучающимися 10 классов (фиксация повышения качества проектов школьников на основе независимой экспертизы).

К *качественным* параметрам допустимо отнести *повышение качества профессионально-педагогической деятельности педагогических работников* во владении проектным методом обучения, работой со школьными сообществами, освоения современных образовательных технологий формирования функциональной грамотности школьников.

Для измерения социально-педагогических эффектов также следует использовать специальные диагностические процедуры (опросы участников образовательных отношений, экспертная оценка, мониторинг социальных сетей).

К социально-педагогическим эффектам школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательной организации относятся:

- изменение позиции участников образовательных отношений в рамках образовательной организации, так и территории проживания (усиления идентичности как участника образовательных отношений, территориальной идентичности, активного, самостоятельного и ответственного участника школьного сообщества, как участника общественной самоорганизации);
- рост доли участников образовательных отношений с высоким уровнем социальной удовлетворённости по отношению к школе (удовлетворённость качеством среды, инфраструктуры образования, характером взаимодействия);
- повышение доли обучающихся, демонстрирующих высокий уровень бережной эксплуатации объектов школьной инфраструктуры;
- усиление в организационной культуре школы ценностей демократии, снижение конфликтности и повышение уровня психологического комфорта в школе, появление устойчивых форм самоорганизации школьных сообществ.

Список использованной литературы

1. Асирян М.А., Кураколов М.В. Управляющие советы и их роль в развитии инициативного бюджетирования в системе образования России // Педагогика. 2021. Т. 85. № 6. С. 38–41.
2. Вагин В.В., Филиппова Н.М., Кураколов М.В., Куприянов Б.В. Школьное инициативное бюджетирование в общеобразовательных организациях Российской Федерации: учебно-метод. пособие. / М.: Сам Полиграфист. 2021. 51 с.
3. Вагин В.В., Филиппова Н.М., Кураколов М.В. Выход из заколдованного круга отчуждения: опыт школьного инициативного бюджетирования // Народное образование. 2021. № 4 (1487). С. 36–43.
4. Илюшина Н.Н., Трифонова Ж.Н. Проекты школьного инициативного бюджетирования в контексте идей социального педагога-

реформатора А.С. Макаренко // Воспитательная система А.С. Макаренко в современном образовательном пространстве: сб. статей. М.: ИТД «Перспектива». 2021. С.103–110.

5. Кларин М.В. Инновации в мировой педагогике: обучение на основе исследования, игры и дискуссии. (Анализ зарубежного опыта). Рига, НПЦ «Эксперимент». 1995. 176 с.

6. Куприянов Б.В., Миновская О.В., Ручко Л.С. Ролевая игра в детском загородном лагере: методика проведения игровой тематической смены. М.: Владос. 2010. 262 с.

7. Куприянов Б.В. Диагностика школьной вовлечённости обучающихся – участников практик инициативного бюджетирования // Интеграция образования. 2023. Т. 27. № 1 (110). С. 119–130.

8. Куприянов Б.В., Карпова Е.М., Шевелёв М.А. Школьное инициативное бюджетирование как воспитательная технология // Народное образование. 2022. № 5. С. 130–140.

9. Куприянов Б.В., Карпова Е.М., Шевелёв М.А., Возняк С.А. Региональная история одной социально-педагогической инновации (школьное инициативное бюджетирование в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре) // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2022. Т. 28. № 3. С. 177–183.

10. Организация досуговых мероприятий: учебник / Б.В. Куприянов, О.В. Миновская, Л.С. Ручко и др.; под ред. Б.В. Куприянова. М.: Академия. 2019. 283 с.

11. Поливанова К.Н. Проектная деятельность школьников: пособие для учителя. М.: Просвещение. 2011. 192 с.

12. Поляков С.Д. Коллективное творческое воспитание: перезагрузка; отв. ред. М.А. Ушакова. М.: Сентябрь. 2015. 175 с.

13. Селевко Г.К. Социально-воспитательные технологии. М.: НИИ шк. технологий. 2005. 175 с.

Ситуационно-ролевая игра во временных летних объединениях старшеклассников: [сб. ст.] / науч. ред. А.Е. Подобина. Кострома: Костром. гос. ун-т им. Н. А. Некрасова. 2004. 251 с.

14. Хачатрян Г.Н., Гаврилова Н.В., Сухова А.С., Шульга И.Е. Практики школьного партисипаторного бюджетирования / Под общей ред. Шульги И.Е. М.: «Алекс». 2020. 100 с.

Приложение 1

**ПРОЕКТ
ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

N п/п	Вопрос	Сведения	
1	2	3	
1	Наименование проекта инициативного бюджетирования (далее – Проект)		
2	Описание актуальности Проекта: В чем суть проблемы, её актуальность? Что изменится в школе, если ваш проект будет реализован?		
3	Шаги/мероприятия по реализации Проекта: Что предполагается сделать: объект или мероприятие? Какие шаги нужно будет последовательно совершить, чтобы проект был реализован? * – <i>предусматриваются мероприятия после получения финансирования</i>		
4	Благополучатели Проекта: Кому это надо? Сколько человек будет этим пользоваться и как интенсивно?		
5	Смета Проекта: На что и сколько нужно денежных средств?	Показатель	Сумма
		1.	
		2.	
		3.	
		4.	
		5.	
	ИТОГО		

		Показатель	Кол-во	Источник
6	Не денежные ресурсы Проекта: Какие нужны ресурсы, кроме денег? Кто может предоставить эти ресурсы (форма участия педагогов, родителей, привлечённых участников местного сообщества, например: бизнеса, муниципалитета, некоммерческих организаций)?			
7	Вклад в Проект учащихся: Что мы сами можем привнести в реализацию этого проекта (труд, услуги, предоставление оборудования и материалов)?			
8	Описание дальнейшего развития Проекта после завершения: Кому будет принадлежать объект? Кто будет отвечать за сохранность и использование результатов сделанного? Какова роль школьной команды после завершения Проекта?			
9	Сроки начала и окончания Проекта Когда, вы предполагаете, можно выполнить весь объём работ, предусмотренный Проектом?			
10	Сведения о школьной команде ФИО, контакты			
11	Приложения к Заявке			

Представитель школьной команды _____ / _____

(подпись)

Дата « _____ » _____ 20__ г.

Приложение 2

Приказ

« _____ » _____ 2023

№ _____

О реализации проекта школьного инициативного бюджетирования в МБОУ СОШ _____ в 2023-2024 учебном году

В рамках реализации программы развития школьного инициативного бюджетирования в _____, в целях вовлечения обучающихся МБОУ СОШ _____ в решение вопросов расходования школьного бюджета для улучшения окружающей их предметной среды, организации актуальных для школьников мероприятий, реализации востребованных обучающимися дополнительных общеобразовательных программ, а также повышения финансовой грамотности и гражданской активности обучающихся, п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить положение о школьном инициативном бюджетировании (Приложение 1).
 2. Назначить заместителя директора по ВР _____ куратором школьного инициативного бюджетирования.
 3. Куратору _____, заместителю директора по ВР обеспечить:
 - 3.1. координацию участников образовательных отношений – обучающихся, родителей обучающихся, педагогов, представителей общности, членов управляющих советов, волонтеров по вопросам реализации школьного инициативного бюджетирования;
 - 3.2. своевременную целевую реализацию финансовых средств и исполнение в полном объеме мероприятий по реализации инициативных проектов – победителей ШКИБ.
 4. Специалисту _____ обеспечить своевременное формирование заявок, заключение контрактов и договоров в рамках утвержденных объемов финансирования по реализации инициативных проектов – победителей согласно действующему законодательству.
 5. Контроль за качеством и эффективностью реализации школьного инициативного бюджетирования в МБОУ СОШ _____, своевременному целевому расходованию бюджетных средств возложить _____ в рамках возложенных полномочий.
- Директор МБОУ СОШ _____

Приложение 3

Приложение 1

к приказу директора МБОУ СОШ _____
от _____ 2023 г. № _____

Положение о школьном инициативном бюджетировании

I. Общее положение

Настоящее Положение о школьном инициативном бюджетировании разработано в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», а также с учетом положений концепции школьного инициативного бюджетирования (ШКИБ), разработанной коллективом специалистов НИФИ Минфина России, и направлено на вовлечение обучающихся в решение вопросов расходования школьного бюджета для улучшения окружающей их предметной среды, организации актуальных для школьников мероприятий, реализации востребованных обучающимися дополнительных общеобразовательных программ.

II. Основные понятия, используемые в настоящем Положении

Школьное инициативное бюджетирование – форма непосредственного участия учащихся общеобразовательных организаций в решении вопросов локального значения путём определения направлений расходования бюджетных средств на реализацию наиболее значимых инициатив школьников.

Проектная идея участников школьного инициативного бюджетирования – индивидуальный и коллективный замысел, потенциально разворачивающийся в совокупность действий, по улучшению предметной среды общеобразовательной организации, организацию актуальных для школьников мероприятий, реализацию востребованных обучающимися дополнительных общеобразовательных программ.

Инициативный проект (далее – Проект) участников школьного инициативного бюджетирования – документально оформленная проектная идея, описание совокупности действий и смета расходов по улучшению предметной среды общеобразовательной организации, организацию актуальных для школьников мероприятий, реали-

зацию востребованных обучающимися дополнительных общеобразовательных программ. (далее – Проект).

Участники образовательных отношений (представители школьного сообщества) – обучающиеся, родители обучающихся, педагогические работники и руководители образовательных организаций, представители общественности, члены управляющих советов, волонтеры.

Школьная команда – группа обучающихся, самоорганизованная на основе общности интересов с целью разработки проектной идеи, оформления Проекта, его продвижения и отслеживания реализации в случае победы по итогам голосования.

Куратор школьного инициативного бюджетирования – педагогический работник, ответственный за реализацию процедур школьного инициативного бюджетирования. Осуществляет организационную и консультационную поддержку Управляющему совету, обучающимся, волонтерам, является связующим звеном между школой и региональным проектным центром.

Штаб школьного инициативного бюджетирования – совещательный орган общеобразовательной организации, созданный при Управляющем совете в целях реализации процедур школьного инициативного бюджетирования в МБОУ СОШ _____.

III. Сущность, социальная миссия школьного инициативного бюджетирования

Сущность школьного инициативного бюджетирования состоит в вовлечении обучающихся в решение вопросов расходования школьного бюджета для улучшения окружающей их предметной среды, организацию актуальных для школьников мероприятий, реализацию востребованных обучающимися дополнительных общеобразовательных программ. Школьное инициативное бюджетирование представляет собой форму непосредственного участия учащихся в решении вопросов местного значения посредством определения направлений расходования бюджетных средств на реализацию наиболее значимых инициатив учащихся общеобразовательных организаций.

Социальной миссией школьного инициативного бюджетирования является вовлечение участников образовательных отношений в общественные изменения, затрагивающие различные элементы внутришкольной инфраструктуры и окружающей школу среды, в принятие бюджетных решений, позволяющих изменить к лучшему школьную территорию и инфраструктуру. Школьное инициативное бюджетирование призвано способствовать вовлечённости участников образовательных отношений (прежде всего, обучающихся и их родителей) во внутришкольные процессы, в более активное принятие бюджетных решений.

тирование призвано способствовать вовлечённости участников образовательных отношений (прежде всего, обучающихся и их родителей) во внутришкольные процессы, в более активное принятие бюджетных решений.

IV. Порядок проведения процедур школьного инициативного бюджетирования

4.1. Порядок проведения процедур школьного инициативного бюджетирования осуществляется в соответствии с утверждённым Планом реализации модели школьного инициативного бюджетирования в МБОУ СОШ ____ (Приложение 1).

4.1.1. **Старт кампании** по выдвижению проектных идей и разработке инициативных проектов.

Информационную кампанию организует Штаб школьного инициативного бюджетирования через различные формы деятельности.

Кампания, предшествующая подаче заявок на реализацию проектов школьных команд, представлена в Планах реализации модели школьного инициативного бюджетирования.

4.1.2. Выдвижение проектных идей.

Выдвижение проектных идей проводится на собраниях учащихся ученических классов (7 – 11 классов). Требования к проектным идеям: реалистичность, актуальность, направленность улучшение окружающей предметной среды, соответствие размеру выделяемых на реализацию проектов средств. Презентация проектных идей проводится в любой форме, утверждённой на собрании. Коллектив проводит отбор одной идеи путём открытого голосования. Побеждает идея, набравшая наибольшее число голосов. Для оформления идеи в Проект инициаторы формируют школьную команду из числа обучающихся.

Формирование школьной команды осуществляется инициаторами выбранной проектной идеи.

4.1.3. Разработка проектов, консультирование.

Школьная команда оформляет проектную идею в Проект, готовит подробное описание, к которому прилагаются иллюстрационные материалы (фотографии, видеоролики, рисунки и другие материалы). Кроме обоснования необходимости финансовых средств, требующихся для реализации Проекта, обязательно включаются мероприятия по не денежному вкладу обучающихся в реализации Проекта.

По окончании данного этапа участники школьных команд передают Проекты на техническую и финансовую экспертизу экспертам, при-

глашенным штабом школьного инициативного бюджетирования. После экспертизы осуществляется окончательная доработка и подготовка Проектов к общешкольной презентации. Итогом настоящего этапа является подача участниками школьной команды окончательной версии Проекта в штаб школьного инициативного бюджетирования по форме, представленной в Приложении 2.

4.1.4. Презентация проектов.

Презентация Проектов осуществляется в форме открытого мероприятия для детального ознакомления обучающихся – участников предстоящего общешкольного голосования, а также иных участников образовательных отношений. Правила проведения дискуссий и презентаций, формы их проведения (панельная дискуссия, дебаты, презентация Проектов на общем собрании и др.) и ограничения по срокам мероприятий устанавливаются в Плате реализации модели школьного инициативного бюджетирования. Также информация о Проектах (описание, презентации, иллюстрационные материалы и др.) размещается на информационных стендах, на школьной страничке в ВК и т.п.

4.1.5. Голосование за проекты.

Ответственным за организацию и проведение общешкольного голосования является Управляющий совет.

Председатель Управляющего совета заблаговременно информирует участников голосования о месте и времени проведения голосования, а также о правилах учёта голосов. Уполномоченное Управляющим советом лицо организует изготовление бюллетеней в соответствии с количеством обучающихся школы, принимающих участие в голосовании, а также изготовление списков участников голосования (по классам).

Каждый ученик может проголосовать только за два Проекта из перечня Проектов, вынесенных на голосование (поставить не более двух отметок в бюллетене).

Голосование проводится в течение дня с 09.00 до 16.00. Опечатанная урна для голосования устанавливается в помещении, удобном для посещения всеми обучающимися. Выдача бюллетеней осуществляется представителями Управляющего совета. Каждому ученику, включённому в список, может быть выдан только один бюллетень. Обучающийся ставит подпись в реестре, подтверждая факт получения бюллетеня.

Возможность принять участие в голосовании предоставляется также обучающимся 1-6 классов (по желанию). При этом все обучающиеся 1-6 классов, изъявившие желание проголосовать за Проекты, вносятся в дополнительный список.

Подсчёт голосов по итогам голосования осуществляют члены Управляющего совета. Итоги голосования оформляются протоколом заседания Управляющего совета, к которому прилагается ранжированный список Проектов, включающий название Проекта и число поданных за него голосов.

4.1.6. Реализация проектов.

Проекты-победители голосования передаются директору школы, который в соответствии с федеральным и региональным законодательством обеспечивает реализацию предусмотренных проектами мероприятий за счёт средств бюджета общеобразовательной организации.

V. Основные требования к реализации инициативных проектов – победителей

5.1. Проект реализуется в срок, ограниченный одним учебным годом.

5.2. Общий объём бюджетных ассигнований на реализацию инициативных проектов устанавливается руководителем общеобразовательной организации.

5.3. Основные направления выдвигаемых обучающимися проектными идеями:

- мероприятия по обновлению и благоустройству помещений и территории общеобразовательной организации;
- проведение культурно-массовых мероприятий;
- приобретение оборудования, техники и материалов;
- мероприятия экологической направленности;
- мероприятия по обеспечению безопасности и другие вопросы улучшения предметной среды.

5.4. Не допускается направление средств на:

- объекты коммерческой деятельности;
- проекты, которые служат интересам отдельных этнических групп и создают риск межэтнических конфликтов.

VI. Порядок финансирования инициативных проектов – победителей

VII. Рабочие органы школьного инициативного бюджетирования

7.1. Функции Управляющего совета в реализации процедур школьного инициативного бюджетирования:

7.1.1. Участвует в подготовке, обсуждает и согласовывает нормативно-правовые акты о реализации школьного инициативного бюджетирования в образовательной организации.

7.1.2. Устанавливает порядок привлечения и направления расходования финансовых и материальных средств из внебюджетных источников для реализации проектов школьного инициативного бюджетирования.

7.1.3. Создает и организует работу Штаба школьного инициативного бюджетирования (далее – Штаб ШКИБ).

7.1.4. Координирует деятельность Штаба ШКИБ, органов управления и Попечительского совета школы.

7.1.5. Обеспечивает организацию и проведение общешкольного голосования по выбору инициативных проектов – победителей школьного инициативного бюджетирования.

7.1.6. Принимает решения:

- об участии образовательной организации в реализации школьного инициативного бюджетирования в учебном году;
- об итогах общешкольного голосования по выбору инициативных проектов – победителей школьного инициативного бюджетирования.

7.2. Функции штаба школьного инициативного бюджетирования

7.2.1. Участие в подготовке и распространении учебных, методических и информационных материалов, необходимых для проведения процедур ШКИБ;

7.2.2. Обеспечивает приём, учёт, обработку, хранение проектных предложений, поступающих от участников ШКИБ;

7.2.3. Обеспечивает информационно-консультационное сопровождение участников при подготовке и реализации процедур школьного инициативного бюджетирования;

7.2.4. Обеспечивает проведение технической, экономической и правовой экспертизы проектов школьных команд. Осуществляет взаимодействие с экспертами и организует конструктивное взаимодействие участников по доработке проектов и подготовке итоговых презентаций.

7.2.5. Содействует в проведении итогового общешкольного голосования.

Приложение 4

Примерный график реализации школьного инициативного бюджетирования

ВЕСНА

№	Цикл	Мероприятие	Сроки исполнения (контрольные точки)	
			Начало	Окончание
1	Старт кампании	Региональное совещание с участием педагогических работников и обучающихся общеобразовательных организаций общего образования, планирующих принять участие в реализации проекта	январь	
		Разработка и утверждение образовательными организациями, планирующими принять участие в реализации проекта, локальных НПА о реализации ШКИБ (Приказ и Положение)	01.02	28.02
		Информирование о запуске ШКИБ школьного сообщества и заинтересованных лиц	март	
2	Выдвижение проектных идей	Комплекс мероприятий по выдвижению проектных идей и формированию школьных команд	01.04	08.04

3	Разработка проектов, экспертиза	Проектная работа в командах	09.04	16.04
		Экспертиза проектов и доработка		
		Подготовка к агитации и продвижению готовых инициативных проектов в школьном сообществе		
4	Презентация проектов	Этап проведения презентаций	17.04	30.04
5	Голосование за проекты	День голосования	06.05	
		Утверждение результатов отбора проектов школьных команд, объявление проектов-победителей	07.05	
6	Реализация проектов	Проведение процедур определения подрядчиков, заключение контрактов с подрядчиками со сроком выполнения работ в июне – августе. Общественный контроль и мониторинг за ходом реализации	июнь	август
7	Подведение итогов	Торжественные мероприятия по окончанию реализации проектов. Презентации проектов-победителей. Участие в конкурсах лучших проектов.	сентябрь	

Примерный график реализации школьного инициативного бюджетирования

ОСЕНЬ

№	Цикл	Мероприятие	Сроки исполнения (контрольные точки)	
			Начало	Окончание
1	Старт кампании	Региональное совещание с участием педагогических работников и обучающихся общеобразовательных организаций общего образования, планирующих принять участие в реализации проекта	август	
		Внесение изменений в локальные нормативные акты о реализации ШКИБ по результатам совещания	01.09	30.09
		Информирование о запуске ШКИБ школьного сообщества и заинтересованных лиц	октябрь	
2	Выдвижение проектных идей	Комплекс мероприятий по выдвижению проектных идей и формированию школьных команд	01.11	08.11
		Проектная работа в командах		
3	Разработка проектов, экспертиза	Экспертиза проектов и доработка	09.11	16.11
		Подготовка к агитации и продвижению готовых инициативных проектов в школьном сообществе		
		Этап проведения презентаций		

4	Презентация проектов	День голосования	17.11	30.11
		Утверждение результатов отбора проектов школьных команд, объявление проектов-победителей		
5	Голосование за проекты	Проведение процедур определения подрядчиков, заключение контрактов с подрядчиками со сроком выполнения работ в июне – августе. Общественный контроль и мониторинг за ходом реализации	06.12	
		Торжественные мероприятия по окончанию реализации проектов. Презентации проектов-победителей. Участие в конкурсах лучших проектов.	07.12	
6	Реализация проектов	Информирование о запуске ШКИБ школьного сообщества и заинтересованных лиц	декабрь	февраль
7	Подведение итогов	Комплекс мероприятий по выдвижению проектных идей и формированию школьных команд	март	

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Вагин Владимир Владимирович – руководитель Центра инициативного бюджетирования Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации

Куприянов Борис Викторович – ведущий научный сотрудник ЦИБ НИФИ Минфина России, профессор Московского городского педагогического университета

Филиппова Нина Мироновна – научный сотрудник ЦИБ НИФИ Минфина России

Карпова Елена Михайловна – научный сотрудник ЦИБ НИФИ Минфина России, доцент Костромского государственного университета

Кураколов Михаил Владимирович – научный сотрудник ЦИБ НИФИ Минфина России

Шевелёв Михаил Анатольевич – руководитель «Альянса консультантов инициативного бюджетирования»

Кугулова Ирина Александровна – эксперт Дирекции финансовой грамотности НИФИ Минфина России

Болотникова Елена Николаевна – доцент Самарского государственного медицинского университета

Возняк Снежана Александровна – первый заместитель руководителя Департамента образования и науки ХМАО-Югра

Корепанова Анна Александровна – руководитель регионального ресурсного центра повышения уровня финансовой грамотности населения ХМАО-Югра.

Информационно-справочное издание

ШКИБ:
ШКОЛЬНОЕ ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ
Сборник статей и материалов

Под общей редакцией В.В. Вагина

Издание осуществлено при поддержке
Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее»
<https://vbudushee.ru>

Дизайн и вёрстка: Ф.Е. Счастливцев
Редактор: Е. М. Дрогов
Корректор: С. В. Леушина

Издательство «О-Краткое»
610020, г. Киров, ул. Свободы, 67
Тел. +7 (8332) 21-19-17
E-mail: okrat@okrat.ru

ISBN 978-5-91402-318-5



Формат 60x90/16. Усл. печ. л. 14,5.
Заказ № 3482. Тираж 1000 экз.

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных материалов
в ООО «Кировская областная типография».
610004, г. Киров, ул. Ленина, 2в
<https://www.printkirov.ru/>