

Муниципальная служба и творчество: крутые времена требуют крутых решений

текст

Ольга Дружинина
Федор Кудрявцев

«Что ни город – то норов», – гласит старая русская поговорка. А если норова нет? Тогда, как показывает исторический опыт, рано или поздно город приходит в упадок. Внешние условия всегда переменчивы, но единственная возможность использовать их или приспособиться к ним для города – активно меняться самому, возможность поиска собственного пути всегда остается открытой. Насколько осуществляемые здесь идеи и проекты интересны и востребованы собственными жителями, насколько они привлекают людей из-за его пределов для приложения здесь своего труда, капитала и способностей, настолько процветающим он и будет. Нет горожан – нет и города. Следовательно, целью территориального планирования должен стать город как пространство, благоприятное для самореализации человека.

Условия развития городов, как в мире, так и в России, сейчас подвижны и неопределенны. Большинству из них не стоит больше рассчитывать на «толчок извне»: в ближайшем будущем объемы расходов из государственных и региональных бюджетов во всем мире будут ограничены, никто более не берет на себя гарантии обеспечивать существование любому городу только потому, что он когда-то возник на этом месте по какой-то причине. Принципы развития городов, общества в целом, подвергаются пересмотру по всему миру в силу нарастания экономических и политических проблем. Зарубежный опыт последнего десятилетия наглядно демонстрирует снижение объемов крупных госинвестиций в условиях дефицита государственных бюджетов, возрастающую сложность привлечения займов, ненадежность финансовых институтов и инструментов, которые долго были движущими силами рынка недвижимости и городского развития. Мировые города «бурлят». Они не спокойны, они ищут свое новое место в стремительно изменяющемся мире главенства виртуальных и информационных пространств над пространствами реальными, непроемчивых технологий и нетоварного, интеллектуального потребления над промышленным производством и связанным с ним способом товарно-денежных отношений.

Взгляд заинтересованного наблюдателя может отметить в этом движении некоторую целеустремленность, позволяющую с оптимизмом смотреть в будущее: оно не имеет ничего общего с паникой или беспорядочным броуновским движением. Нет, скорее, это поиск новых путей развития, использования новых технологий, ответов на новые вызовы. Чтобы развиваться, городам нужно «встраиваться» в быстро меняющийся мир, постоянно придумывая для этого все новые решения и подходы. Поэтому уже не земля и инфраструктура, но прежде всего сами горожане, их способности к творчеству в самом широком смысле, их культура, их согласие трудиться и приумножать духовное и материальное достояние города повсеместно становятся основным источником развития. Будущее будет определяться жизнеспособностью выбранной ими, и только ими, социальной и пространственной организации.

Меняется сама философия территориального управления. От установки на строительство через директивное управление со стороны властей или, наоборот, полное подчинение развития города краткосрочным инвестиционным интересам, к обустройству на основе диалога множества субъектов городского развития, совместного поиска идей и проектов, объединяющих городское сообщество и создающих для него новые возможности, преумножающих человеческий капитал – главный ресурс жизнеспособности города. Вузы, являясь центрами создания и передачи знаний, поиска и отбора новых идей, обсуждения и дискуссий, могут стать надежными партнерами муниципалитетов в процессе перехода к моделям территориального развития, основанных на этих принципах.

Почему именно вузы, причем в первую очередь именно те из них, где подготовка градостроителей традиционно опирается на архитектурную, творческую традицию? Именно они обладают огромным потенциалом и реальными возможностями, включая научно-исследовательскую и учебно-методическую базу для решения актуальнейшей, на наш взгляд, задачи муниципалитетов всех уровней – подготовки их сотрудников к деятельности «проактивной», по сути – творческой, «предприимчивой», что крайне необходимо для формирования на местах градостроительной политики, адекватной запросам времени. Без преувеличения сегодня – это фундаментальная предпосылка для эффективного управления пространственным развитием любого города, любого региона, любой страны мира.

Постоянно и быстро происходящие изменения, или, наоборот, упадок и застой в городском развитии требуют понимания механизмов, направляющих их или, наоборот, не дающих произойти, оценки возможных последствий и открывающихся перспектив. Без исследования собственного города и внешнего контекста, в котором он развивается, принятие управленческих решений становится игрой случая. Научные исследования городского развития не могут более рассматриваться как своего рода «изящные безделушки», которые можно оставить на потом, так как сначала нужно решить проблему ЖКХ. На самом деле, это естественный и необходимый инструмент оценки ресурсов и динамики сложнейшей пространственной и социальной организации. Они так же необходимы в городском

v Занятия на семинаре «Реабилитация промышленной территории в центре города», совместный проект Лаборатории градостроительных исследований и Центра повышения квалификации «Урбанистика» МАРХИ, 2012 г.



управлении, как использование разведки в военном деле, где любое опрометчивое, хотя, может быть, представлявшееся очевидным, действие, может иметь катастрофические последствия, или геологические изыскания в нефтедобыче, где вряд ли кто-то будет бурить наугад лишь бы отчитаться о пробуренных километрах. Город стал слишком сложным и хрупким, чтобы управлять им методом «научного тыка», необходимо опираться на знания о нем.

Привычная форма повышения квалификации для специалистов территориально планирования достаточно проста: необходим набор экспертов, для которых предполагается, что они как раз обладают таким знанием дисциплин или проблем, представляющих интерес для муниципалитетов или, если быть более точным, для их отдельных подразделений. Процесс же обучения, обычно занимающий от 72 (повышение квалификации) до 500 часов (переподготовка), есть не что иное, как их передача слушателям, как правило, в виде лекций, а также консультаций, обусловленных специализацией приглашенных преподавателей. В зависимости от квалификации слушателей курс обучения может быть ориентирован либо на преподавание основ, или, напротив, на решение узкоспециализированных практических задач. В первом случае целью является базовая подготовка сотрудника к новому для него виду деятельности, часто в области, смежной с той, где он работал раньше (например, для перехода из департамента земельных ресурсов в управление архитектуры или наоборот), во втором – консультация по конкретной ситуации, например оформлению прав на земельный участок с учетом последних законодательных новаций. И в том и другом случае предполагается, что нужное знание уже где-то есть, и задача заключается в том, чтобы собрать его в одном месте и предоставить в удобной форме. Тематика занятий может гибко изменяться в зависимости от текущих условий территориального планирования в стране, а занятия – быть интересными для слушателей и насыщенными.

Эта модель, безусловно, удобна и полезна для расширения профессионального кругозора и совершенствования рутинных операций, составляющих суть ежедневной работы любого муниципального служащего. Но делает ли она его более компетентным специалистом? Осмелимся предположить, что нет, поскольку эта образовательная модель не дает специалисту, прошедшему курс повышения квалификации, реальных инструментов для решения задач, которые требуют самостоятельного исследования начальных условий, выдвижения идей и гипотез, сопоставления вариантов, интеграции знаний из разных источников; не способствует развитию навыка применения на практике вновь приобретенных знаний и умений. А ведь именно эта способность применить на практике то, чему научился, собственно и является показателем профессиональной компетентности, в данном случае, в области управления территориальным развитием.

Терминология территориального планирования в отечественной практике – «нормативно-правовая база», «ограничения», «регулирование», «зонирование», «регламент». В этих словах выражается по-своему целостный взгляд на город, где все должно быть определено и управляемо, а для этого – строго ограничено. И это, с одной стороны, правильно, но, все-таки, на наш взгляд, второстепенно, если речь идет не о предотвращении риска чрезвычайных ситуаций. Архиважно – пространство города должно быть удобным для своих жителей, «работать» на них и, что обязательно, доставлять им удовольствие, а система управления – предоставлять возможность легко менять городское пространство по своей инициативе и

использовать его как ресурс для самореализации. Градостроительство, и исторически именно так оно сформировалось, начинается с желания постоянно, именно постоянно, улучшать свой город. Не более, но и не менее. Для возвращения к этой простой формуле необходим перенос акцента с ограничений и контролей, которые, конечно, нужны, на поиск возможностей развития.

В подтверждение этого тезиса приведем несколько устойчивых и распространенных мнений, а также схожих ситуаций из практики различных городов, с которыми мы неоднократно сталкивались во время проведения занятий на курсах повышения квалификации.

Представители муниципалитетов не говорят о том, что «мы планируем или реализуем в городе такой-то проект», но он «у нас выполняется» кем-то еще. Основными «действующими лицами» являются либо федеральные или региональные власти, либо просто корпорации, или застройщики. Соответственно, даже самые грандиозные из этих проектов не направлены на город как таковой. Можно сказать, что их результаты его как бы «задевают ударной волной» – иногда удачно, а иногда и не очень. Как попадет.

Всегда вызывают большую настороженность или отрицание примеры из зарубежной или отечественной практики, где реализованный или предлагаемый проект предусматривает совместную работу различных муниципалитетов или властей разного уровня: «у нас это не получится», «нужно изменить границу муниципального образования». Понятно, что эта позиция основана на определенном опыте, но даже Градостроительный кодекс прямо допускает разработку документации территориального планирования совместно, требуется лишь взаимное согласие. И вот именно это «лишь» и отсутствует, и рассматривается как непреодолимое препятствие. То же самое происходит, когда речь идет о любых ситуациях, связанных с конфликтом интересов – рассматривается в первую очередь сам конфликт, а не интересы, которые можно было бы сначала понять и попробовать как-то сбалансировать для достижения консенсуса.

Отсутствие денег в городском бюджете является хроническим недугом, с которым сталкивается любой муниципалитет в России, в том числе и в силу отечественной налоговой системы. Однако никто ни разу не приводил нам примеров, что «в настоящее время наш город ищет деньги для реализации такой-то идеи», чаще – те или иные субсидии на наиболее насущные проблемы или давно обещанный инфраструктурный проект вроде переноса аэропорта или строительства моста через реку, или – инвестора на застройку территории. Однако наличие за этой застройкой какого-то общего стратегического, перспективного видения города, качественной цели реализации этого проекта или его взаимосвязь с какими-то другими инициативами, встречается крайне редко. И много ли в таком случае будет прока от денег, если в городе нет представления о том, на что, как и, главное, зачем их потратить?

В конечном итоге главная проблема находит свое выражение в том, что на занятиях слушатели не говорят: «Мы хотим для нашего города то-то и то-то, как нам это лучше сделать?» А если нет видения перспективы, то есть ли смысл что-то планировать? Научить ее видеть, предлагать и отстаивать, сфокусировать внимание на переосмыслении организации территорий как проблемных, так и перспективных, поиске смысла и идеи их использования – вот чему в первую очередь нужно помочь научиться, а знания и умения приложатся. Поэтому использование термина «развитие человеческого потенциала» выглядит в данном случае более уместным, чем повышение квалифи-

кации: сотрудники муниципалитетов не студенты, их опыта и знаний, как правило, более чем достаточно, чтобы предлагать идеи решения для своих городов, необходимо только дать им возможность использовать их, дать новые инструменты для этого. Следовательно, прежде чем добавлять новые знания, необходимо изменить образ мышления, изменить точку зрения на уже известные данные и ситуации, детали которых слушатели знают лучше преподавателей. И тогда результатом обучения могут стать муниципальные проекты и инициативы для собственных городов, в разработку которых слушатели будут готовы включиться по возвращении домой.

Города России прошли собственную, драматическую эволюцию – от объекта градостроительного искусства к своего рода составляющей общегосударственной производственной сети – месту размещения промышленных предприятий и сопутствующей им селитьбы, где строили жилье, иногда красивое, чаще – не очень. Теперь они скорее рассматриваются как территория городских округов и поселений. Когда – проблемная: денег не хватает, жилье аварийное, сети изношены, а когда – и привлекательная для инвестиций. Логика проста: первое – плохо, второе – хорошо. Следовательно, больше инвестиций, больше строительства – вот задачи территориального планирования?.. Так было в Москве, например. Но что принес ее жителям «золотой дождь», пролившийся над строительным комплексом, стал ли город лучше? Относительно – дороги строили, а количество машин росло еще быстрее, жилье – возводили, а население – тоже не стояло на месте. Да и на все ли может найтись инвестор? Известно: нет. Парк, например, уже не так интересен, а транспортная развязка тем более, про детский сад или школу и говорить нечего.

В Москве есть генплан, профессионально и тщательно проработанный, и деньги в городском бюджете (хотя на самом деле – региональном, что делает условия столицы много лучше других поселений), а все же вышло не так хорошо, как хотелось бы... Город оказался слишком сложным, чтобы идеи одного человека исчерпали возможности его развития, слишком динамичным и своевольным, чтобы генплан мог описать его будущее, а количество вложенных в него денег – вовсе не эквивалентом успеха.

Как-то незаметно оказалось, что старая модель директивного управления почему-то перестала работать: русский город больше не объект, которым можно управлять, как лошадью, – установили шоры зонирования, чтобы по сторонам не смотрела, определили пункт конечного назначения, задали корм – и поехали.

Что же изменилось?

Социальная организация в России становится все более сложной и одновременно динамичной, меняются традиционные связи жилье – работа – отдых, модели мобильности населения, облик городов и образ жизни в них. Свобода субъектов градостроительного развития, от частных лиц до корпораций, выбирать модель своей жизни в городе, пусть и в рамках финансовых, планировочных и прочих ограничений, или, лучше сказать, реалий, становится постоянным источником все новых и новых изменений. Они не были инициированы генпланом или городскими властями, но это – естественное свойство города, определяющее и новые возможности, и сложности управления. Изменения городского пространства и способы его использования происходят как в силу внешних событий, например распространения технологических новшеств, привнесения нового образа жизни, политических и экономических тенденций, так и динамики взаимодействий внутри него самого. Больше или меньше будет использоваться

в городе личный автомобиль, какие районы будут развиваться медленнее, а какие быстрее, в каких формах будут реконструироваться территории, пришедшие в упадок, и будут ли вообще, – в конечном итоге определяется жителями города. Если и не непосредственным волеизъявлением, то «голосованием ногами», а также и «руками»: люди остаются или уезжают из города или села, вкладывают в его развитие свою инициативу, труд, деньги или живут по принципу «как бы чего не вышло», превращая их во все более и более дотационные, а говоря прямо – умирающие поселения. Пока происходящие изменения отражаются только в изменении параметров девелоперских проектов, которые власти как-то пытаются «регулировать». Только как это сделать, если сам не знаешь, чего хочешь?

Зонированием эти процессы можно «подправить», а вот «направить» – вряд ли. Здесь требуются идеи развития и модели их осуществления, которые либо будут, либо не будут приняты городом, но без таких предложений городская власть просто лишится положения лидера – ей придется действовать вдогонку происходящим изменениям, вместо того, чтобы задавать и направлять их.

В новых условиях в выигрыше окажутся те муниципалитеты и, соответственно, регионы, которые будут способны создать новые модели управления, основанные на изучении города и всестороннем сотрудничестве жителей и властей в деле его развития и благоустройства. И речь не только об общественных слушаниях при всей их важности, но о механизмах объединения ресурсов, идей и возможностей для осуществления проектов различного масштаба – от благоустройства двора до совместной разработки с частными компаниями и некоммерческими организациями проектов государственно-частного партнерства или участия в федеральной целевой программе. Состав участников и масштаб проектов может быть различным, но без свободы инициативы, интеграции усилий и готовности слышать друг друга для получения общей выгоды осуществлять их невозможно, тем более – добиваться нового качества городского пространства. Для успеха необходим широкий, непредвзятый и одновременно целостный взгляд на город, что достижимо лишь при условии консолидации интересов и знаний различных специалистов и заинтересованных сторон. Городское планирование в обеих Америках и Европе уже давно ориентируется не только на опыт профессионалов, но и на опыт рядовых горожан, чьи знания и представления о городе и городской жизни являются ценнейшим вкладом в процесс выработки управленческих решений. Так на практике реализуются демократические принципы самоуправления: каждому гражданину, любящему свой город, понимающему особенности собственной, т. е. городской, жизни и желающему сделать ее более адекватной требованиям современности, предоставляется реальная возможность ответственного участия в жизни своего города, в планировании и строительстве его будущего.

Раз неизвестно, каким будет завтра, – значит, пришло время придумывать его самим. Кроме кумулятивного результата множества изменений, генерируемых как бы «безлично», предложения о переустройстве жизни в городе во все большей степени формулируются теперь различными заинтересованными группами и непосредственно, в виде проектов, идей и программ действий. Благодаря развитию систем коммуникаций не просто увеличивается количество источников информации, контактов между людьми и объемом передаваемых данных, возникает нечто, что условно можно назвать «управляющей информационной средой». Посредством нее различные идеи не только фор-

мулируются и распространяются, но проходят отбор, получают ресурсы и чрезвычайно быстро реализуются. Везде, где для этого можно обойтись минимумом вовлечения властей, – но градостроительство к ним не относится. Стоит ли сдерживать этот «напор» или лучше научиться его использовать? Наверное, десятилетия потребовались на то, чтобы идеи энтузиастов развития велодвижения в Москве стали, наконец, частью градостроительной политики, но выиграли ли от потери этого времени городские власти, не говоря уже о жителях?

Диалог общества и власти вряд ли дается легче, чем спор между различными людьми, но, как говорит известная пословица, «одна голова хорошо, а две – лучше», а в городе светлых голов куда как больше этого количества, и чем больше их не менее светлых идей будет реализовано, тем будет лучше жителям, а значит, и властям. Территориальное планирование не может быть оправдано более как только система ограничений и правил, задающая рамки использования территории и как бы стоящая над каждодневной жизнью человека. Напротив, она должна стать инструментом, в принципе направленным на поощрение и поддержку предложений тех, кто на этой территории живет, предоставления максимума возможностей реализовывать свои идеи, если это не наносит вреда.

Муниципалитетам предстоит стать центрами рассмотрения и поддержки инициатив, предлагаемых обществом, интеграторами идей и ресурсов, местом дискуссий о будущем города, а их сотрудникам – содружеством творческих людей, скорее общественных деятелей, чем чиновников в привычном смысле этого слова. А для этого им, независимо от профессии и области деятельности, потребуется умение вести диалог с различными партнерами, находить новые идеи, объединяющие городское сообщество, предлагать стратегическое видение будущего города и уметь осуществлять его, добиваясь каждодневных, пусть и небольших, изменений.

Возможна ли такая перемена? На наш взгляд, скорее правомерно задать другой вопрос: а может ли успешно развиваться город, если муниципальные служащие не ощущают себя прежде всего горожанами, обязанными иметь четкую гражданскую позицию, не руководствуются в своей служебной деятельности, прежде всего и единственно интересами общественного служения, в данном случае – благом своего города, и не в состоянии предлагать и осуществлять действия для его достижения?

Муниципальные власти не могут и не должны являться единственным источником идей и предложений, и их собственных ресурсов будет всегда недостаточно для реализации крупных проектов развития территорий или создания инфраструктуры. Но они могут и должны оставаться, а в большинстве случаев еще только становятся, ведущими игроками в деле благоустройства собственного города. Самостоятельная, инициативная и независимая деятельность муниципалитетов важна и для повышения эффективности действий региональных и федеральных властей, это и их ресурс – без преобразований и планов, инициированных на местах, без знания о местной ситуации невозможно достигнуть кумулятивного эффекта от финансовых вливаний, приходящих извне, некому интегрировать возникающие новые возможности.

Насколько значительная переработка нормативно-правовой базы потребуется, и как организационно должна быть изменена структура городской администрации для решения новых задач – дело каждого конкретного муниципалитета. Но общей для всех, главной и одновременно самой трудной задачей является

именно изменение моделей работы, более того, мышления сотрудников.

Скажем прямо, муниципалитетам в России необходимо научиться придумывать, как и каким образом им развиваться. Готовые знания здесь пригодятся, но изменить модель работы муниципалитета вряд ли помогут. Для этого требуется запустить принципиально другие механизмы, направленные:

- на развитие инициативного и творческого подхода к изучению собственного города, который муниципальные служащие знают лучше любого приглашенного эксперта, но часто, увы, «не видят леса за деревьями»;
- на обучение методам разработки, отбора и коммуникации идей развития территорий различного масштаба;
- на развитие способностей самостоятельно извлекать знания об условиях, факторах и тенденциях развития территории города, используя данные из различных источников и объединяя знания и компетенции специалистов разных профилей;
- на обучение алгоритмам преобразования идей в программы и проекты;
- на развитие навыков представления, обсуждения и защиты подготовленных предложений, интеграции различных мнений в целостное видение развития территории.

Именно в развитии способностей обучающихся, необходимых для решения таких задач, профильными творческими вузами накоплен огромный опыт. Речь ни в коем случае не идет о том, что всем муниципальным служащим нужно в обязательном порядке научиться рисовать, чертить или писать красками, главным здесь является изменение подхода к задачам управления и развития территории – от часто «созерцательного» и рутинного к творческому и деятельному. В этом – суть.

Добиться этого за две недели, а именно такой срок (при обучении с отрывом от производства) является обычным для курсов повышения квалификации, вполне возможно. В качестве эксперимента в Московском архитектурном институте авторами статьи при участии профессора А. В. Крашенинникова в этом году подготовлена методика и проведен однодневный проектный семинар по теме «Реабилитация промышленной территории в центре города». В ходе его выполнения две команды слушателей из разных городов, не только из различных управлений городских администраций, но и частных компаний, успешно прошли все стадии разработки концепции муниципального проекта развития территории, смоделированного в ходе выполнения предложенного задания. Его темой были решения для развития пришедшей в упадок промышленной зоны в Москве. В течение одного дня были успешно проведены обсуждение и анализ проблем территории, возможностей ее преобразования для взаимной выгоды инвесторов и города, выдвижение и отбор идей дальнейшего использования, установлена система целевых критериев реновации и даже подготовлено некоторое, еще очень схематичное, планировочное решение.

Получение не просто текстов и идей, но и их конкретного, материального, выражения очень важно, так как без этого трудно провести представление полученных результатов и их критическое обсуждение. Несмотря на то что жанр выбранного задания можно было бы рассматривать как имитационную игру, методика ее проведения была разработана с учетом личного опыта участия в качестве эксперта в проектных семинарах, организуемых Международным обществом городских и региональных планировщиков (ISOCARP) в рамках сотрудничества с муниципалитетами разных стран. В этом случае работа международной команды

экспертов проводится в течение не одного, но пяти дней, но это и не учебное задание – результатом являются конкретные предложения для решения поставленных муниципалитетом задач, многие из которых позже реализуются. Например, город Швехат в Австрии, место расположения международного аэропорта Вены, принял к выполнению часть рекомендаций такого семинара, посвященного задаче изменения профиля города с сугубо промышленного (там же находится один из крупнейших в Австрии нефтеперерабатывающих заводов) на центр экономики знаний и место проведения международных встреч и обмена идеями. Реализация предложенной долгосрочной стратегии, включающей несколько ключевых проектов, началась с выполнения рекомендации о строительстве нового конференц-центра на предложенной площадке, удобно расположенной между Веной и аэропортом.

Таким образом, программы переподготовки муниципальных служащих для работы в условиях активного поиска городами возможностей развития собственных территорий, в первую очередь проблемных или требующих реконструкции, должны быть основаны на следующих принципах:

- обучение новым моделям деятельности и методам анализа градостроительных ситуаций с опорой на использование опыта и профессиональных навыков слушателей. Используя знакомые примеры из практики, необходимо вывести участников программы из привычной системы координат, чтобы они смогли «расширить границы возможного», используя изучаемые методы и инструменты;

- обучение методам анализа и формулирования идей на основе рассмотрения конкретной городской территории и постановки учебных задач, моделирующих ее развитие;

- организация работы слушателей в условиях творческой свободы, значительно большей, чем допускают обычные условия реальной работы в муниципалитете, где так или иначе значительная часть времени будет посвящена рутинным операциям. Рабочая среда обучения, начиная от организации занятий и кончая расстановкой стульев, должна способствовать созданию атмосферы своего рода «инкубатора идей», в котором любое мнение имеет право быть высказанным и стать предметом дискуссии. Слушатель должен, условно говоря, несколько раскрепоститься, оказаться в коллективе, где отсутствуют привычные связи начальник – подчиненный и для достижения общего результата необходимо установление партнерских, а не соподчиненных отношений. Необходимо отметить, что атмосфера творческого вуза немало способствует выполнению этого условия;

- сочетание различных методов обучения – дискуссий, аналитических упражнений, проектных семинаров, лекций, мозговых штурмов;

- использование интерактивной модели взаимодействия между обучаемым и обучающим. Основной задачей является не передача готового знания, хотя она и не теряет своего значения, но обучение навыкам создания новых знаний самостоятельно и их использования применительно к различным ситуациям территориального планирования. Поэтому преподаватели, одновременно выполняющие и роль экспертов, выступают также модераторами при выполнении заданий, выбирая тему обсуждения и направляя ее, помогая слушателям «обучаться друг у друга», т. е. обмениваться мнениями и опытом;

- развитие культуры продуктивной дискуссии.

Реализация этой концепции предпринята в МАХИ в рамках образовательного направления работы Лаборатории градостроительных исследований.

Разработанная нами новая программа развития человеческого потенциала целиком направлена на подготовку участников к самостоятельной работе по развитию территории собственного муниципалитета и включает совместную с экспертами проработку концепций конкретных муниципальных проектов. С учетом уже имеющегося опыта, реализация программы предусматривает активное участие в ее выполнении администраций крупного муниципалитета или группы поселений из одного или соседних регионов, что позволит уточнить задачи, стоящие перед местным сообществом, совместно выбрать территории, которые будут рассмотрены в процессе обучения на интенсивном курсе лекционных и практических занятий в Москве, и затем представить и окончательно доработать на месте концепции проектов, выполненных в результате переподготовки. Для этого предусмотрены два интенсивных семинара – установочный и заключительный (проектный), которые будут проводиться непосредственно в рассматриваемом городе.

Интеграция знаний о реальных сложностях и условиях развития территорий, приобретаемых в муниципалитетах в результате каждодневной работы, и технологии вуза по развитию творческих и аналитических способностей и проведению исследований являются важнейшим методом обучения. Новая программа также позволяет подготовить предложения по решению проблем совместного развития групп поселений, например в составе городских агломераций или субрегионов, так как в рамках учебного курса организована совместная работа представителей соответствующих городских администраций и других заинтересованных сторон.

Возможность заниматься интересующей проблемой в специально созданных для этого условиях естественно приносит новые идеи и решения, на этом принципе построена работа любого образовательного или научного учреждения. Зачем это муниципальным служащим? Чтобы воспользоваться возможностью изучить потенциал территорий своего города, используя международный и отечественный опыт, новые методы анализа, не отвлекаясь на каждодневные задачи, и сконцентрироваться на замыслах новых интересных проектов, используя непредвзятую экспертную оценку и благожелательную дискуссию. Таким образом, программы переподготовки, построенные на новых принципах, могут принести результаты, выходящие за рамки задач собственно образовательных, – конкретные предложения по решению реальных вопросов территориального планирования и, наоборот, анализ и развитие предложений, которые уже обсуждаются в городской администрации.

Исследование реальных ситуаций и территорий, с которыми слушатели работают в рамках своих служебных обязанностей, применение различных подходов и взаимодействие с экспертами и другими слушателями, наработка все новых идей и концепций создают предпосылки для превращения вузов в своего рода «творческие и исследовательские лаборатории» муниципалитетов. Новые формы сотрудничества, в первую очередь программы дополнительного послевузовского образования, повышения квалификации и переподготовки, в чем-то будут похожи на взаимодействие крупных корпораций и университетов, выполняя для городов роль своего рода венчурных инвестиций, приносящих идеи, многократно окупающие сделанные вложения. В этом случае результатом будут не новые коммерческие продукты, но предложения, которые позволят сделать города, в которых мы живем, интересными, удобными, красивыми и безопасными.