

Модель внедрения технологии ШкИБ

в деятельности организаций дополнительного образования

В менеджменте функционирует множество подходов к тому, каким образом следует внедрять инновацию в жизнедеятельность организации. Значительная часть этих моделей предполагает этапы вовлечения, реализацию и рутинизацию инновации. Выбрать ту или иную модель внедрения представляется необходимым только с учетом условий функционирования конкретной организации и специфики предполагаемой к внедрению инновации. Специфические характеристики организации системы дополнительного образования в РФ являются также факторами мезоуровня, влияющими на процесс внедрения инновации. К ним мы относим: свободный выбор образовательной программы обучающимися и их родителями; модульный принцип реализации образовательных программ; высокая сменяемость состава обучающихся; разновозрастный детский коллектив, складывающийся в процессе реализации большей части образовательных программ. Характеристики новизны технологии, которая предлагается к внедрению, выступают факторами выбора модели внедрения мезоуровня. К ним мы относим такие характеристики инициативного бюджетирования как: обязательный объем финансирования, выделенный для проектов; свободное личное участие; высокий уровень доверия к организации; возможность включения в инновационный процесс на любом этапе внедрения, политика «открытых дверей», разновозрастной состав участников подготовки и реализации проектов инициативного бюджетирования.

На наш взгляд, релевантной моделью внедрения технологии ШкИБ в деятельность образовательной организации, учитывающей факторы, представленные выше, является модель Курта Левина, включающая в себя три последовательных шага.

1 шаг - «Разморозка». Создание потребности в изменениях, минимизация сопротивления.

2 шаг – «Движение». Изменение индивидуального и группового поведения, задач, технологии и структуры.

3 шаг – «Заморозка». Получение результата и его оценка. Проведение конструктивных модификаций.

Рассмотрим более подробно технологию внедрения и реализации технологии "ШКИБ" в деятельность организации дополнительного образования на примере проекта, реализованного МБУ ДО ЦВР «Парус» в 2024-2025 учебном году и затем вернемся к оценке этого выбора и рефлексии.

Разработка технологии ШКИБ осуществлена коллективом авторов НИФИ МинФина РФ под руководством Вагина В.В. в 2021 году [1]. Теоретическое описание технологии, детализация ее педагогического содержания, описание воспитательных эффектов представлены в работах Б.В.Куприянова, Е.М.Карповой, М.В.Шевелева, Е.Н. Болотниковой [2, 3, 4, 5]. Методологические приемы внедрения технологии в жизнь образовательных организаций, связанные с особенностями реализации образовательной политики в регионах РФ содержатся на страницах [6]. Востребованность технологии в общеобразовательных организациях подтверждается практикой и рефлексией, которая представлена на страницах методологического альманаха «Ресурс успеха», издаваемого Центром развития образования г.о. Самара [7].

В периодической педагогической и научной печати отсутствуют сведения о практике внедрения технологии ШКИБ в организациях дополнительного образования. Если инновация, а технология ШКИБ является педагогической и социальной инновацией, получает положительные отклики, закрепляется и превращается в периодическую практику в общеобразовательных организациях (так, ряде образовательных организаций г.о. Самара за период 2023 - 2025 гг. состоялось от 2 до 5 циклов ШКИБ), логичным представляется допустить, что эта технология может быть апробирована и в условиях организации дополнительного образования. Именно такая гипотеза была положена в основу проектной заявки МБУ ДО

ЦВР «Парус» на реализацию в 2024-2025 уч. году Городской проектной площадки «ШкиБ в организации дополнительного образования детей». Заявка получила одобрение Координационного Совета и проект был осуществлен силами педагогического коллектива МБУ ДО ЦВР «Парус». Результаты внедрения технологии ШкиБ в практику жизнедеятельности организации дополнительного образования детей позволяют смоделировать процесс внедрения в схематичном виде.

Технология ШкиБ состоит из пяти элементов, каждый из которых непротиворечиво дополняет и развивает предыдущий. Эти этапы:

1. Информирование.
2. Карта детской мечты.
3. Агитация и ярмарка инициатив.
4. Проектные заявки и экспертиза.
5. Общее собрание и голосование.

Модель внедрения инновации с необходимостью должна опираться на ряд объективных условий. Опишем условия, имеющие отношение к процессу внедрения технологии «ШкиБ» в ЦВР "Парус". Обозначаемые далее условия сыграли существенную роль в успешной реализации технологии и являются рекомендуемыми. Обозначить эти условия как обязательные в рамках данной модели не представляется возможным. Для этого было бы необходимо иметь сравнение с процессом реализации технологии в организации, где эти условия отсутствуют. Блок условий будет включать в себя: кадровые; временные; пространственные; финансовые; управленческие, нормативные, организационные ресурсы.

Кадровые: опыт участия в инновационной и экспериментальной деятельности у педагогов; высококвалифицированные педагоги, реализующие высококачественные образовательные программы, включающие в себя тщательно разработанные разделы воспитательной работы и работы с родителями обучающихся, интегрированные в образовательный процесс.

Временные: распределение времени на реализацию проекта должно учитывать не только длительность каждого из этапов технологии, но и объем, и степень занятости обучающихся, участвующих в реализации технологии ШКИБ. В связи со спецификой календарных мероприятий по тем или иным образовательным программам, занятость обучающихся в определенные даты существенно возрастает (например, в дни перед новогодними праздниками), что, очевидно, может служить препятствием для вовлеченности обучающихся в ШКИБ. Поэтому рекомендуемые длительность и интенсивность проведения мероприятий по каждому этапу технологии должны соотноситься с текущими планами работы организации дополнительного образования.

Параметр «временные условия» может быть рассмотрен не только как длительность, но и как возраст. Создатели технологии ШКИБ предполагают, что ее внедрение и участие в процедурах ШКИБ соответствует возрастным и психологическим особенностям обучающихся 7-11 класса. В организациях дополнительного образования наиболее часто встречаются разновозрастные детские коллективы от 7 до 18 лет. В связи с этим необходимо предварительно определить те группы, те детские коллективы, которые могут принимать участие в реализации технологии и те, что этого сделать не могут. Например, детские коллективы, в которых реализуются образовательные программы для обучающихся дошкольного или младшего школьного возраста.

Пространственные: до начала процесса реализации технологии необходимо определить, какое именно пространство включается содержание проектирования. Это обосновано спецификой мест организации образовательного процесса. По сравнению с общеобразовательными организациями, которые в большинстве случаев располагаются в одном/двух зданиях, включающих пришкольную территорию, образовательная деятельность организаций дополнительного образования детей чаще всего ведет свою работу на различных площадках. Поэтому для проектирования

необходимо определить границы той территории и того места, которое используется для наибольшего количества обучающихся. Так, если существует главное (основное) здание организации дополнительного образования, то представляется логичным именно его пространство предложить обучающимся для проектирования. В свою очередь, если в основном здании пространство условно поделено для конкретных направлений детских коллективов, например, на 2 этаже занимаются хореографией, на 3 этаже - изобразительным искусством и т.д., логичным представляется предложить обучающимся для проектирования места общего пользования, то есть холлы, коридоры, входную группу, гардероб, санитарные помещения, актовый зал, помещения для реквизита, библиотеку, фасады здания и прилегающую территорию (если она находится в ведении образовательной организации). В противном случае, есть опасение, что каждый из детских коллективов будет проектировать только то, чем пользуется наиболее часто непосредственно в образовательном процессе, что в свою очередь, будет вести к несправедливому распределению голосов в ходе определения проекта победителя на общем собрании и голосовании.

Параметр «пространственные условия» может быть определен не только как географическое пространство, но и как пространство содержания проектирования. В определении границ содержания проектирования необходимо ответить на вопрос о том, будет ли включать проектирование содержание / формы/виды образовательных программ. С одной стороны, инициативы обучающихся могут стать импульсом для развития конкретной образовательной программы, продемонстрировать актуальные потребности и дефициты детской аудитории, с другой стороны наиболее многочисленный детский коллектив организации дополнительного образования может стать инициатором улучшения собственной программы, а учет интересов обучающихся по другим образовательным программам станет невозможным.

Финансовые: предварительное (до начала непосредственной реализации технологии) выделение определенной, заранее известной всем

участникам суммы на реализацию проекта. Объем бюджета, выделяемого на проект, публично обозначается не только для педагогического, для родительского сообщества, но, в первую очередь, для сообщества обучающихся. Кроме того, принципиально важно, чтобы размер предлагаемого бюджета для проектирования был по силам для освоения обучающимися. Трудно представить, что обучающиеся разновозрастных детских коллективов смогут составить проектную инициативу и сформировать бюджет в соответствии со всеми правилами и нормами для суммы в 200.000 руб. и более. Однако, определять ничтожно малую сумму для проектной инициативы обучающихся будет неверно, поскольку это существенно снизит интерес и эффекты. Сумма должна быть представимой, реалистичной. Таким образом, рекомендуемый размер суммы бюджета проекта от 20.000 до 200.000 руб.

Управленческие: Реализация технологии ШКИБ требует от руководства образовательной организации системного подхода. Каждый из элементов технологии должен быть выполнен, поскольку в выполнении этапов существует вариативность, постольку в соответствии с графиком реализации проекта ШКИБ представляется необходимым проводить рабочее совещание по итогам каждого этапа и перед началом следующего. Видимая роль руководства в реализации технологии ШКИБ существенно возрастает к этапу 4. Проектная заявка и экспертиза и к этапу 5. Общее собрание и голосование. На этапе 4 руководство образовательной организации проводит экспертизу, предлагает корректировки, ориентирует проектные команды, оформившие заявки, на поиск дополнительных источников информации, показывает возможности оптимизации бюджета. Важным при этом является психологическая поддержка и настрой экспертов на конструктивный диалог с обучающимися. Опыт показал, что однократной экспертизы было недостаточно, повторная встреча позволила из представленных выбрать те проектные заявки, которые соответствовали исходным требованиям в полной мере. На этапе 5 ответственный процесс голосования требует усилий по

организации в соответствии с требованиями прозрачности, честности, справедливости. Наибольшее доверие у обучающихся вызывает очное тайное голосование, однако возможны и другие варианты. Важно продемонстрировать участникам собрания соблюдение принципа «один человек - один голос» соответствующим приказом.

В период реализации проектной инициативы - победителя ключевой управленческой функцией становится контроль. Если это возможно в связи с конкретными обстоятельствами реализации проекта, то непротиворечиво будет привлекать к контролю или посильной помощи в реализации проекта - победителя проектную группу, других обучающихся, изъявивших желание, родителей обучающихся. Управленческие усилия потребуются для организации «ввода в эксплуатацию» проекта-победителя.

Помимо названных управленческих условий реализации ШкиБ, особое внимание обратим на своевременность принятия управленческих решений, их принципиальную открытость, для чего на сайте образовательной организации в обязательном порядке должна быть информационная вкладка.

Нормативные: Обеспечение реализации технологии предполагает наличие следующих локальных нормативных документов:

- Положение о ШкиБ;
- График реализации ШкиБ;
- Приказ об итогах ШкиБ.

Дополнительным документом может стать чек-лист реализации каждого из этапов. В чек-листе содержатся параметры и показатели эффективности реализации каждого из этапов. Логичным представляется формулировка ожидаемых результатов в формуле «не менее», расчет которых производится в зависимости от количества обучающихся и числа детских коллективов, предполагаемых к участию в проекте ШкиБ. По окончании 5 этапа и составления протоколов голосования и собрания, руководитель принимает к сведению протоколы от председателя собрания и членов счетной комиссии и принимает решение о реализации проекта-победителя, оформляя это

соответственно Приказом об итогах. Дальнейшее нормативно обеспечение может быть связано с постановкой на баланс реализованного объекта (если это будет требоваться). Представляется верным отметить личные усилия и вклад в реализацию проекта участников и педагогов, проявивших наибольшую заинтересованность и продуктивность в процессе.

Организационные: На каждом этапе необходимо предварительно принять решение о том, в каком сообществе будет организована его реализация. Так, на этапе 1. Информирование необходимо предварительно определить, будет ли оно происходить в ходе общего собрания или же его следует организовать в небольших сообществах детских коллективов. На этапе 2. Карта детской мечты предстоит принять аналогичное решение - будет ли организовано выдвижение инициатив в общем собрании или же это будет предоставляться конкретным детским коллективам и т.д. От ответов на этот вопрос: Общее собрание или по коллективам? - зависят организационные усилия по реализации технологии.

С учетом названных условий рассмотрим детально и предметно технологию внедрения ШкиБ в деятельность организации дополнительного образования.

№	Этапы	Содержание деятельности	Кто/Как долго
1.1.	1. Подготовительный этап	Изучение теоретических и методологических основ технологии	Руководство, педагоги / 1 неделя
1.2.		Деловая симуляционная игра ШкиБ. Освоение технологии педагогами в формате деловой игры.	Руководство, педагоги / 1 неделя
1.3.		Подготовка нормативных документов, включая график реализации	Руководство / 2 недели
2.1.	2. Основной этап	Подготовка информационных материалов с учетом специфики целевой аудитории	Педагоги / 1 неделя

	Информирование	Информационная компания для обучающихся и родителей	Педагоги / 1 неделя
2.2.	2. Основной этап Карта детской мечты	Проведение симуляционных игр по коллективам / сообществу в целом	Руководство, педагоги / 3 недели
2.3.	2. Основной этап Агитация и Ярмарка инициатив	Подготовка и проведение агитационной кампании (презентации, плакаты, макет, флешмобы) и ярмарки инициатив (фиксация итогового состава проектных команд, бланки проектных заявок)	Руководство, педагоги, обучающиеся / 3 недели
2.4.	2. Основной этап Проектные заявки и экспертиза	Мастер-классы по заполнению проектных заявок, консультации экспертов, график проведения экспертиз	Руководство, педагоги, обучающиеся / 3 недели
2.5.	2. Основной этап Общее собрание и голосование	Подготовка собрания, инструкции для председателя, членов счетной комиссии и участников собрания; бюллетеней для голосования и избрание формы голосования (оффлайн, онлайн, смешанная), проведение собрания и голосования.	Руководство, педагоги, обучающиеся / 1 неделя
3.1.	3. Заключительный этап	Нормативные документы	Руководство / 1 неделя
3.2		Реализация проекта победителя	Руководство, педагоги, обучающиеся / 4-8 недель
3.3		Рефлексия технологии. Решение о проведении/ отказе от проведения новых циклов ШКИБ	Руководство, педагоги, обучающиеся, родители / 2-4 недели

Полное, детальное, содержательно и информационно насыщенное описание практики внедрения технологии ШкИБ в деятельность МБУ ДО ЦВР "Парус" позволяет соотнести практику и этапы внедрения инноваций в организацию в модели К.Левина.

1 шаг – «Разморозка» релевантен подготовительному этапу: позволяет провести информационную кампанию, а с учетом проведения деловой симуляционной игры для педагогов, позволяет также утверждать, что была осуществлена деятельность, направленная на минимизацию сопротивления изменениям.

2 шаг – «Действие» релевантен основному этапу, когда непосредственно реализуются этапы технологии ШкИБ.

3 шаг – «Заморозка» релевантен заключительному этапу, в котором осуществляется фиксация результата реализации технологии ШкИБ, производится его оценка и определяются перспективы этой инновационной технологии в практике дальнейшей жизнедеятельности образовательной организации.

Подведем итоги. Технология ШкИБ является инновацией, которая эффективно внедряется в жизнедеятельность образовательной организации дополнительного образования в соответствии с моделью внедрения изменений К.Левина. При внедрении технологии необходимо учитывать ряд условий и факторов различного уровня. Детализация этапов реализации технологии позволяет использовать эту модель в практике. Гибкость технологии является одной из ее сущностных черт. Практика показала, что технология ШкИБ может быть успешно внедрена в деятельность образовательной организации дополнительного образования.

Библиография

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

https://www.nifi.ru/images/учебно-методическое_пособие_ШкиБ.pdf
(дата обращения 25.03.2025)

2. 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. URL:https://www.nifi.ru/images/FILES/IB/2024/ШкиБ_-_Вклад_в_будущее_превью.pdf (Дата обращения 25.03.2025)
3. Куприянов Б.В., Овсянников А.А., Карпова Е.М., Шевелев ММ.А. Семь кейсов из седьмой школы // Народное образование. 2023. №7. С.97-107.
4. Болотникова Е.Н., Карпова Е.М. Принципы построения школьного инициативного бюджетирования в Самарской области: инициатива, открытость, системность // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2023. Т.29, №4. С.16-21.
5. Болотникова Е.Н., Филлипова Н.М. Геймификация в школьном инициативном бюджетировании: теория и практика // Народное образование. 2023. №3. С.117-125.
6. Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях. RL: https://www.nifi.ru/images/FILES/IB/2024/Doklad_IB_2024_rus.pdf (Дата обращения 25.03.2025).
7. Ресурс успеха. Методически альманах. Вып.31. Опыт реализации технологии школьного инициативного бюджетирования в образовательных организациях г.о.Самара. URL: <https://almanah-samara.ru/index.php?categoryid=56> (Дата обращения 25.03.2025).