



НИУ ВШЭ

НУГ «Дружелюбная образовательная среда: на
перекрестке интересов школы и города»

Москва
2023

Инновации в школах: барьеры и пути преодоления

7-й открытый семинар НУГ

30 сентября 2023 года

Актуальность и проблема исследования

Предлагаемые сотрудниками школ инновации* (низовые инновации) важны, так как характеризуются:

- ориентацией на локальные потребности и контекст
- отсутствием институциональных ограничений, креативностью
- адаптивностью, высокой скоростью реагирования, [Koroleva и Khavenson, 2015; Seyfang и Smith, 2007].

Появление и распространение низовых инноваций - сложный процесс, так как сталкивается с большим количеством барьеров [Halasz, 2018; Болотов, 2014; Фруммин и Каспаржак, 2012]. Однако механизмы преодоления этих барьеров описаны в литературе фрагментарно:

- **Какие существуют механизмы преодоления барьеров низовых инноваций в школе?**
- **Как инноваторы “лавируют” между барьерами на разных уровнях?**

* Низовая инновация - новая или усовершенствованная практика для конкретной школы, возникшая по инициативе её сотрудников.

Эмпирические данные*

Полуструктурированные интервью с директорами, заместителями, учителями и другими сотрудниками школ (N=90).

Выборка:

Пермский край - средний по эконом. показателям и успешный по качеству образования регион (топ -10)
8 населённых пунктов

Гайд: Интервью затрагивали проекты и инициативы по внедрению нового в школу, а также историю их возникновения.

Средняя продолжительность: 70-90 минут

*Собраны в экспедициях МЛ ИСИ (июнь-июле 2021) и ЛИВО (апрель 2022).



Теоретическая рамка исследования

Теоретическая база	Разработанные группы кодов
<p>Уровни [Sucha et al., 2021]:</p> <ul style="list-style-type: none">- структурные барьеры- локальные барьеры- организационные барьеры- персональные барьеры <p>Барьеры [Королева, Науширванов, 2020; Sucha et al., 2021]:</p> <ul style="list-style-type: none">- недостаток финансирования- кадровый дефицит- низкий интерес и мотивация- излишняя бюрократия- психологические барьеры- нехватка качественной материально-технической инфраструктуры- ригидность государственной политики- инертность отечественной системы образования- чрезмерная загруженность работников сферы образования- несовершенства рынка в стране- низкое качество управления образовательными учреждениями- недостаточная осведомленность об инновациях- региональное неравенство	<p>Уровни:</p> <ul style="list-style-type: none">- персональный- организационный- населенный пункт (НП)- региональный- федеральный <p>Содержательные группы:</p> <ul style="list-style-type: none">- отношения с акторами- недостаток финансово-материально-технической базы- характеристика коллектива- личные качества- законы- компетентность

Цель - описать и сравнить механизмы преодоления различных групп барьеров на четырех уровнях (организационном, населенного пункта, региональном и федеральном).

Методы

- Выявление барьеров методом тематического анализа [Bryman, 2016; Braun и Clarke, 2006], разработка третьей группы кодов (механизмы преодоления барьеров) открытым кодированием [Blair, 2015].
- Каждый барьер может встречаться на каждом уровне.
- Программа Atlas.ti

Барьеры и механизмы преодоления

Нехватка идей

Барьер: Нехватка идей для инновационной деятельности

Преодоление:

- 1) Площадки для обмена идей: городские методические объединения по школьным предметам, внутришкольные сообщества по различным вопросам, “копилка” методических материалов учителей школы
- 2) Внутренний консалтинг: “взгляд сбоку”, “самообследование”
- 3) Площадки для доработки идей: консультация один на один с директором/заместителем, групповые обсуждения

“Идей очень много. А зачем их искать? Надо просто понимать, какие проблемы в школе есть, и исходить из этих проблем”

Недостаток компетенций

Барьер: Недостаток компетенций у учителей

Преодоление:

- 1) Проведение обучающих семинаров для сотрудников (внутри/вне школы, под запрос/ “системное”)
- 2) Выстраивание системы контроля и обратной связи
- 3) Тестирование практик на учителях перед применением на учениках

“Была гипотеза, что у нас не идут детские [индивидуальные программы], потому что мы сами не проживали этот опыт, не понимаем, что делать то надо. И [тогда] два года [учителя] реализовали свою индивидуальную образовательную программу, сдвинулись с мертвой точки”

Нехватка времени для обучения

Барьер: Нехватка времени для дополнительного обучения педагогов, обмена опытом (высокая нагрузка)

Преодоление:

- 1) Онлайн (чат, таймкоды)
- 2) Заранее выбирать время, избегать нагруженных периодов
- 3) “Один за всех”. Поиск, структурирование, сокращение, распространение
- 4) Найм новых сотрудников

“Хорошо если была запись, я могу посмотреть послушать в удобное для меня время. <...> А не ровно в 12 по Москве, когда у меня рабочее время”

Нехватка времени для проектов

Барьер: Нехватка времени для реализации проекта (высокая нагрузка)

Преодоление:

- 1) Пилотаж вне нагруженных периодов
- 2) “Один за всех”
- 3) Уменьшить масштаб проекта

“Учителей мы почти не затрагиваем, потому что сейчас кадровый голод везде в образовании, если мы понимаем, что учитель работает в две ставки, что с утра и до ночи, а плюс тетрадки и все остальное, то зачем их затягивать. У нас есть соц.педагог, нам этого хватает”

Нехватка финансовых ресурсов

Барьер: Недостаток финансирования и материально-технической инфраструктуры

Преодоление:

- 1) Использование грантовой поддержки
- 2) Бартер/спонсорство от других организаций, коллег, родителей, выпускников
- 3) Привлечение к проекту новых участников с необходимыми ресурсами
- 4) Уменьшить масштаб проекта

“Большинство направлений даже на территории как бы своей школы можно реализовывать за счет грантовых средств. Поэтому я считаю, что деньги есть, но надо уметь ими пользоваться”

Нехватка партнёрских ресурсов

Барьер: Невозможность совместных оффлайн проектов с вузами, колледжами и предприятиями (внешними акторами)

Преодоление:

1) Онлайн ресурсы

- Партнёры из других городов
- EdTech продукты и услуги

2) Родители и выпускники

“ВУЗ-ы работают только с теми школами, с которыми ну вот у них там сотрудничество, они там подписали – вот это вот всё. Просто так не будет работать...”

Препятствие инновациям

Барьер: Препятствие инновациям со стороны учителей

Преодоление:

- 1) Мягкая вертикальная коммуникация, рационализация, работа с внутренней мотивацией педагога
- 2) Директивная вертикальная коммуникация
- 3) Фокус на активных учителях
- 4) Адаптация инновации под конкретного учителя и/или его учеников
- 5) Позитивный опыт коллег

“Во-первых, взаимодействие с администрацией тоже играет немаловажную роль. Во-вторых, необходимость, то есть, учителя-предметники должны понимать необходимость выполнения определенных шагов. Мы находим компромисс”

Барьер: Препятствие инновациям со стороны родителей

Преодоление:

- 1) Просвещение родителей в вопросах инноваций через постоянную коммуникацию
- 2) Мягкое убеждение через демонстрацию родителям ситуации с точки зрения учителя
- 3) Сохранение инновационности в ущерб массовости: фокус на определенной целевой аудитории
- 4) Минимизация временных и финансовых затрат таких родителей на инновационные мероприятия

“Р: Почему вы мне говорите ребенку менять группу каждый месяц? Это же значит, что у него предметные результаты будут ниже, чем у сверстников по городу?”

Д: Да не будет ниже, просто только они субъектность свою развивают. И как бы выбор говорят, нет, нет, вот Гимназия № 4 рядом. Пожалуйста, как бы ну”

Анализ уровня барьера и механизма его преодоления

Барьер не обязательно преодолевать на том же уровне (1)

Проект: проведение “живой” профориентации

Барьер: предприятия не готовы сотрудничать со всеми школами населенного пункта в силу ограниченности ресурсов, конкуренция школой проиграна

Уровень барьера: населенный пункт

Преодоление барьера: ресурсы для профориентации из открытых онлайн-источников + привлечение родителей и выпускников в качестве “лекторов-экспертов” в своих профессиях

Уровень преодоления: онлайн-источники + организационный

Барьер не обязательно преодолевать на том же уровне (2)

Проект: учащиеся школы-волонтеры для города (например, помощь старшему населению)

Барьер: финансы

Уровень: организационный

Преодоление: выигран городской грант

Уровень: населенный пункт

“Это был городской грант, мы выигрывали и <получили средства> на форму, ну значки. Писали, что мы городу помогаем, бесплатно организовываем команду волонтеров, но хотим, чтобы была система поощрения, потому что на это у школы у моей, например, сейчас нету денег”

Барьер можно преодолеть “своими силами”

Проект: дети читают новые книги и голосуют за лучшую

Барьер: отсутствие методических разработок для проведения конкурса

Уровень: федеральный (заккрытие программы “Книгу года, выбирают дети”)

Преодоление: собственные методические разработки школы

Уровень: организационный

“Мы решили использовать эту идею. Закупили книги самостоятельно. У нас совершенно потрясающий библиотекарь, которая очень тщательно отбирала все новинки. И получается, что книги не те, которые нам предлагают, а те, которые мы сами выбрали”

Преодолеть барьер может помочь горизонтальное (бартерное) взаимодействие

Проект: биологическое исследование водоемов

Барьер: отсутствие оборудования для проведения исследования

Уровень: организационный

Преодоление: партнерство с другой школой

Уровень: горизонтальное взаимодействие между школами из разных регионов

“У нас есть связи с Йошкар-Олы с лицеем, мы к ним ездим летом проводить исследования озер. Поскольку у нас пока такого оборудования нет, а у них имеется”

Выводы

1. По результатам обобщения данных интервью, мы выделяем **механизмы преодоления** следующих **барьеров**:
 - нехватка идей для инновационной деятельности;
 - невозможность создания необходимого для проекта партнерства;
 - препятствия инновациям со стороны учителей и родителей;
 - кадровые проблемы;
 - недостаток финансирования и материально-технической инфраструктуры.

Выводы

2. В случае закрытия необходимой для проекта возможности на одном из уровней, инноваторы **искали ресурсы на других уровнях** или заполняли эти пробелы **личными ресурсами**.
3. Недостающие в населенном пункте или регионе ресурсы могут быть также восполнены за счет **использования онлайн-ресурсов**.
4. **Пересмотр и адаптация** проекта под текущие ресурсы - альтернативная стратегия продолжения инновационного проекта.

Что делать, если проект столкнулся с барьером?

1. Проверить, нет ли возможности привлечь те же ресурсы на другом уровне (организация, населенный пункт, регион, федеральные)
2. Поискать онлайн-аналоги.
3. Наличие возможности замещать “ушедшие возможности” внутренними ресурсами школы дает проектам большую стабильность.
4. Реализовать проект в меньшем масштабе лучше, чем не реализовать его совсем.