



Научно-учебная группа “Дружелюбная образовательная среда: на перекрёстке школы и города”

Семинар №9

31.10.2023

Низовые инновации в школах: роли сотрудников школы в их зарождении

Андреева Анастасия

Гурин Максим

Мирошникова Дарья



Два типа инноваций: инновации "сверху вниз" и инновации "снизу вверх", или "низовые" [Королева и др., 2018].

Низовыми инновациями считаются те инновации, которые появляются **на уровне местного сообщества и учитывают локальный контекст** [Gupta, 2020].

Школьные инновации оказывают существенное влияние на успеваемость учащихся и принятие школьных реформ [Hofman et al., 2011; Könings et al., 2007].

Инновация – **«новый или усовершенствованный продукт или процесс** (или их комбинацию), который существенно отличается от предыдущих продуктов или процессов» [Vincent-Lancrin et al., 2019, с. 17].

Нас интересуют **новые** образовательные практики **для конкретной школы**, появившиеся благодаря усилиям ее сотрудников.

Фокус предыдущих исследований - изучение процесса креативности (innovation creation), меньше внимания уделено процессу внедрения инноваций (innovation implementation) [Dewett et al., 2007; Mignon, 2017; Duygan et al., 2023].

Предыдущие исследования затрагивали вклад разных участников образовательного процесса в зарождение низовых инноваций, но описывали его очень фрагментарно.

Ролевой подход, который позволяет комплексно раскрыть социальные функции (вклад) [Turner, 2006], применен не был к процессу зарождению низовых инноваций в школах.

Существующие классификации ролей в инновационном процессе [Battistella, Nonino, 2013; Klerkx, Aarts, 2013; Maier, 2016; Yang, 2007] были разработаны для организаций из других сфер.

ИВ: Как связана позиция в организационной иерархии в школе с ролью в зарождении низовых инноваций в школах?

Что нам известно из предыдущих исследований?



В целом: Управленческая функция

В инновационном процессе: создание и поддержка инновационного климата в школе, в котором зарождаются и развиваются инновации:

- формирование стратегического видения развития школы,
- обсуждение идей с подчинёнными,
- балансирование между изменениями и планомерностью развития,
- выстраивание и использование сети контактов с внешними акторами,
- мотивирование своих подчинённых, в том числе своим собственными примером.



В целом: Педагогическая функция

В инновационном процессе: предложение идей и их воплощения в жизнь:

- Знают специфику образовательного процесса и его проблемы
- Имеют потребность в творчестве, генерируют идеи,
- Реализуют образовательную деятельность, то есть будут являться исполнителями инновационных практик.



В целом: Совмещение педагогических и административных функций, “туманность” позиции и недостаток знаний о функциях заместителя.

В инновационном процессе: недостаток исследований, но можно рассматривать отдельные кейсы или программы развития школ-инновационных площадок:

- коммуникация с различными акторами: родители, учащиеся, вузы, предприятия, социальные партнеры
- анализ промежуточных и итоговых результатов работы проекта
- разработка плана работы

В Выборка

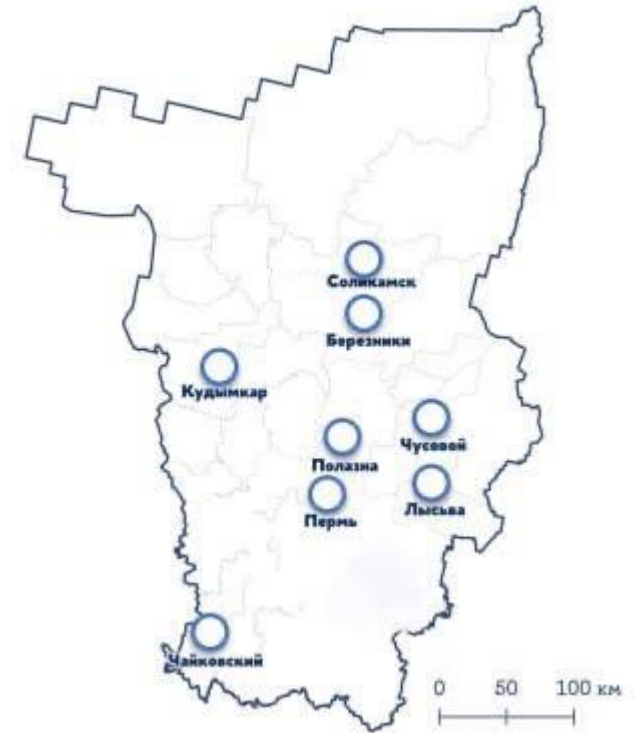
Пермский край - средний по эконом. показателям и успешный по качеству образования регион (топ -10)

Внутри региона: принцип максимальной вариации (8 населённых пунктов)

Для поиска информантов применялся метод “снежного кома”.

В каждой школе мы старались поговорить с представителями команды инновационных проектов и администрацией школы.

Всего **88** полуструктурированных интервью в **30** школах: директора (n=10), их заместители (n=23) и учителя (n=55) из 18 общеобразовательных школ, 4 общеобразовательных школы с углубленным изучением отдельных предметов, 5 гимназий, 2 лицеев и 1 частной школы.





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

Средняя продолжительность: 70-90 минут

Кодирование:

Тематический анализ [Bryman, 2016; Braun & Clarke, 2006]

Дедуктивное + индуктивное кодирование [Suchá et al 2021]

Темы (коды 1-го уровня) + подкатегории (коды 2-го уровня) [Creswell, 2013]

Код 1-го уровня: Инициатор_, Автор содержания_, Поддерживающий_, Мотиватор_, Коммуникатор_.

Код 2-го уровня: _директор, _заместитель, _учитель.

Общий код: Инициатор_директор

Результаты



Инициатор проекта - 1) предлагает идею проекта (новую/уже существующую) 2) работает как стартовый механизм, запускающий необходимые для появления новой практики в школе процессы.

Механизм возникновения идеи:

- в ответ на необходимость решения существующей проблемы;
- из существующих у сотрудника или школы возможностей (обучение; материально-технические ресурсы).

Механизм “раскручивания” идеи:

- индивидуальный,
- один предлагает саму идею проекта, другие облачают эту идею в формат проекта.

“Газету я понимаю, почему создала. Потому что сочинения на выпуске нужны – девятый, одиннадцатый классы ОГЭ, ЕГЭ сдают. Дети пишут не очень хорошо. Творческая деятельность дает возможность руку набить”.
(учитель в общеобразовательной школе среднего города)



Модель Учителя
действуют
автономно*

Директора и заместители

- не вовлекаются
-
- задавают тематику для всех проектов
 - помогают доработать идею (со-авторство)
 - инициируют инновационные проекты в школе и определяют их содержание

Модель Тандем
учителя и
администрации
школы

Учителя и заместители

- делают самостоятельный выбор тематики и наполнение запускаемого низового проекта
-
- согласуют идеи с администрацией
 - идут с “сырой” идеей к администрации
 - подключаются к разработке наполнения проектов (в роли авторов содержания)

***Условия:** 1) касаются только их уроков и не требуют масштабирования; 2) не связаны с финансовыми вложениями или привлечением команды; 3) касаются внеучебки, а не основной программы.

В Поддерживающий и мотиватор: описание ролей

Поддерживающий — сотрудник, заинтересованный в работе проектов в школе и прилагающий усилия для их зарождения, но не занятый в них. Оказывает помощь конкретному сотруднику или всему коллективу, по запросу или без.

По запросу участников проекта:

- Материально-техническая помощь (выделение средств, эффективное распределение, информирование о внешних);
- Помощь в поиске человеческого ресурса (формирование команды);
- Методическая помощь (экспертная оценка; сопровождение при написании грантовой заявки).

“Не без помощи коллег. <...> У [коллеги] уже есть опыт написания проектов. Она мне оказала огромнейшую помощь в этом. Также наш заведующий по административно-хозяйственной части оказал помощь в закупке материалов: показал, где лучше купить, по каким ценам”.
(учитель в гимназии малого города)

Без запроса, направленная на создание инновационного климата в школе:

- Инициирование обучения сотрудников;
- Распространение информации о конкурсах, новых проектах, методических находках;
- Создание площадок для поиска и обсуждения идей.

Р Поддерживающий и мотиватор: описание ролей

Мотиватор — сотрудник, оказывающий эмоциональную поддержку инноваторам и потенциальным инноваторам целенаправленно или нецеленаправленно.

Целенаправленно:

- Словесная мотивация;
- Приглашение сотрудника в уже действующий проект (недирективно).

Нецеленаправленно:

- Мотивация “своим примером”.

“К нам [на спектакль] так мало народу пришло. <...> При том даже [учитель русского языка] не пришла – так обиделась на нее, боже. Я неделю с ней не разговаривала. Вообще, говорю, ну как так? Ладно, там, математики, физики – понятно. Но учитель русского языка и литературы! Это было, вообще, для меня, конечно. Ну, просто нож в спину... Я прям не могла пережить, это тяжело. Ну, конечно, потом переживаешь – идешь дальше”. (учитель общеобразовательной школы в среднем городе)



Директора и заместители

- оказывают **помощь** в запросах, связанных с материально-техническими и человеческими ресурсами
- создают инновационный климат в школе
- целенаправленно использует **словесную мотивацию и мотивацию своим примером**

Учителя и заместители

- оказывают методическую **помощь**
- нецеленаправленно **мотивируют** “своим примером”
- одобрение и внимание к проекту

Коммуникатор - 1) устанавливает и поддерживает отношения между школой и внешним актором; 2) рассказывает коллективу школы о возможностях, которые возникают благодаря партнерству.

Механизм зарождения взаимодействия:

- из запроса проекта;
- без привязки к конкретному проекту (для формирования инновационного климата).

Характер взаимоотношений:

- формальный -> формирование инновационного климата;
- неформальный -> минимизация трансакционных издержек.

Формы сотрудничества:

- сотворчество;
- автономия организации-партнёра;
- внешняя организация как источник ресурсов.

“Мы разрабатывали урок, встречались раза 4–5 с инженерами, то есть используя их оборудование и ведя трансляцию. <...> У нас идет конференция исследовательских работ, например. <...> Каждый ребенок должен написать проект или исследование. Инженеры приходят как эксперты и слушают вот эти инженерные проекты”.
(учитель в общеобразовательной школе среднего города)



Директора

- установка партнерских отношений для создания инновационного климата
- установка партнёрств для себя как руководителя

Заместители

- установка партнерских отношений для создания инновационного климата
- самостоятельно устанавливает коммуникацию для своего проекта
- поддержка и развитие партнёрств, установленных директором

Учителя

- самостоятельно устанавливает коммуникацию для своего проекта
- использование ранее установленных партнёрств в своём проекте



1. На основе литературы были выделены важные функции: создание и реализация идеи, мотивация сотрудников, создание инновационного климата, выстраивание партнерств с внешними акторами. Наша финальная классификация содержит 5 ролей: инициатор и автор содержания проекта, мотиватор, поддерживающий, коммуникатор.
2. Позиция в организационной иерархии школы обуславливает не то какую роль в процессе зарождения низовых инноваций сотрудник может исполнять, а то как именно он это делает, то есть различия в формате исполнения роли, а не между ролями.
3. Заместители мигрируют между позицией учителя и управленца: для них характерны форматы выполнения ролей, выделенных как для учителей, так и для директоров, зачастую не выделяется специфического формата, совершенно отличного от этих групп.

1. Захаров А. Б., Вергелес К. П., Маркина В. М. Роли директоров // В кн.: (Не)обычные школы: разнообразие и неравенство / Под общ. ред.: М. Карной, Г. С. Ларина, В. М. Маркина. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. Гл. 5. С. 104-138.
2. Королева Д. О. и др. Низовые инновации в современном российском образовании: определение поля исследования // Практики развития: индивидуальная инициатива в новом образовательном пространстве. – 2018. – С. 141-146.
3. Хавенсон Т. Е., Лукина А. А. Мотивы инноваторов в образовании: подходы к определению и разработка шкалы для измерения // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2021. – Т. 18. – №. 1. – С. 92-108.
4. Braun V., Clarke V. Using thematic analysis in psychology // Qualitative research in psychology. – 2006. – Т. 3. – №. 2. – С. 77-101.
5. Bryman A. Social research methods. – Oxford university press, 2016.
6. Damanpour F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators // Organizational Innovation. – Routledge, 2018. – С. 127-162.
7. Dewett T., Whittier N. C., Williams S. D. Internal diffusion: the conceptualizing innovation implementation // Competitiveness Review: An International Business Journal. – 2007. – Т. 17. – №. 1/2. – С. 8-25.
8. Duygan M., Fischer M., Ingold K. Assessing the readiness of municipalities for digital process innovation // Technology in Society. – 2023. – Т. 72. – С. 102179.
9. Gupta S. Understanding the feasibility and value of grassroots innovation // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2020. – Т. 48. – С. 941-965.
10. Hofman R. H., Jansen E., Spijkerboer A. Innovations: Perceptions of teachers and school leaders on bottlenecks and outcomes // Education as Change. – 2011. – Т. 15. – №. 1. – С. 149-160.
11. Isnaini I. et al. Principal's efforts to change in schools: A case study in Indonesia // Journal of Social, Humanity, and Education. – 2021. – Т. 1. – №. 4. – С. 241-251.
12. Jansen C., du Plessis A. The role of deputy principals: Perspectives of South African primary school principals and their deputies // Educational Management Administration & Leadership. – 2023. – Т. 51. – №. 1. – С. 157-175.
13. Jubilee S. K. The middle management paradox of the urban high school assistant principal: Making it happen. – Temple University, 2013.
14. Koch A. R., Binnewies C., Dormann C. Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2015. – Т. 24. – №. 4. – С. 505-517.
15. Könings K. D., Brand-Gruwel S., Van Merriënboer J. J. G. Teachers' perspectives on innovations: Implications for educational design // Teaching and teacher education. – 2007. – Т. 23. – №. 6. – С. 985-997.
16. Kooli C., Jamrah A., Al-Abri N. Learning from quality audit in higher education institutions: A tool for community engagement enhancement // FIIB Business Review. – 2019. – Т. 8. – №. 3. – С. 218-228.
17. Mignon I. Intermediary–user collaboration during the innovation implementation process // Technology Analysis & Strategic Management. – 2017. – Т. 29. – №. 7. – С. 735-749.
18. Moolenaar N. M. et al. Linked to innovation: Shaping an innovative climate through network intentionality and educators' social network position // Journal of educational change. – 2014. – Т. 15. – С. 99-123.
19. Suchá L. Z. et al. Stimulators and barriers towards social innovations in public libraries: Qualitative research study // Library & information science research. – 2021. – Т. 43. – №. 1. – С. 101068.
20. Sullivan P., Associates. School leadership development. Framework for the Gauteng Department of Education. – 2013.
21. Turner J. H. Handbook of sociological theory: Springer Science & Business Media. – 2006.
22. Vincent-Lancrin S. et al. Measuring innovation in education 2019. – OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019.
23. Werang B. R., Loupatty M., Tambajong H. The effect of principals' transformational leadership on schools' life in Indonesia: An empirical study in elementary schools of Merauke district, Papua, Indonesia // International Journal of Research in Social Sciences. – 2016. – Т. 6. – №. 10. – С. 256-273.



Научно-учебная группа “Дружелюбная образовательная среда: на перекрёстке школы и города”

31.10.2023

Низовые инновации в школах: роли сотрудников школы в их зарождении

Андреева Анастасия

Гурин Максим

Мирошникова Дарья