

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Институт образования

Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»

Образовательная программа «Управление образованием»

выпускная квалификационная работа

на тему:

«Грантовые конкурсы как фактор развития российских общеобразовательных организаций,
функционирующих в сложных социально-экономических условиях (на примере конкурса
#ТОП-школа)»

Студент группы № МУО 182:
Овчинников Алексей Васильевич

Научный руководитель:
кандидат педагогических наук
Орловский Алексей Яковлевич

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 3 |
| Глава 1. Грантовая поддержка в России и за рубежом общеобразовательных организаций, функционирующих в сложных социально-экономических условиях..... | 5 |
| 1.1. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных исследований, посвященных вопросам развития и поддержки школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях..... | 5 |
| 1.2. Характеристика отечественных и зарубежных подходов к организации грантовой деятельности, направленной на поддержку и развитие общеобразовательных организаций..... | 15 |
| Выводы по 1 главе | 21 |
| Глава 2. Специфика влияния грантового конкурса «#ТОП-школа» на развитие российских общеобразовательных организаций, функционирующих в сложных социально-экономических условиях | 24 |
| 2.1. Методы и дизайн исследования | 24 |
| 2.2. Выборка исследования..... | 27 |
| 2.3. Кейс №1..... | 28 |
| 2.4. Кейс №2..... | 36 |
| 2.5. Кейс №3..... | 45 |
| 2.6. Кейс № 4..... | 54 |
| Выводы по 2 главе | 63 |
| Заключение | 66 |
| Список литературы..... | 69 |
| Приложения | 74 |

Введение

Актуальность работы. Особенностью российской системы образования является значительная дифференциация общеобразовательных организаций, обусловленная различными причинами. Разрыв между школами проявляется в различных аспектах. Это условия реализации образовательных программ, наличие квалифицированных кадров, предлагаемые программы внеурочной деятельности и дополнительного образования, результаты обучения. Как показывает анализ отечественных (ВПР, НИКО) и зарубежных (PISA, TIMMS, PIRLS) мониторингов и исследований качества образования, образовательные результаты школ тесно связаны с контингентом обучающихся и статусом семей [13]. На одном полюсе находятся школы с благополучным контингентом обучающихся, семьи которых предъявляют повышенный запрос на получение образовательных услуг высокого качества. На другом полюсе – школы, с противоположными характеристиками, демонстрирующие, как правило, невысокие образовательные результаты. Изучение школ, функционирующих в сложных контекстах, является предметом научных интересов Центра общего и дополнительного образования имени А.А. Пинского Института образования НИУ ВШЭ. Учеными Центра изучены причины появления данных школ, факторы, влияющие на их функционирование, а также, стратегии, позволяющие менять сложившуюся ситуацию и добиваться качественных позитивных изменений. Однако зачастую развитие школы тормозится из-за отсутствия материальных ресурсов, финансовых возможностей, наличие которых могло бы послужить толчком для изменения ситуации. Вместе с тем, в настоящее время существует значительное число грантовых конкурсов, предоставляющих финансовую поддержку на реализацию образовательных проектов. Однако успешных практик участия в грантовых конкурсах и реализации грантовых проектов школами, функционирующими в сложных социально-экономических условиях, в настоящее время достаточно немного. Таким образом, актуальным является поиск механизмов успешной реализации грантовых проектов, изучение прямых и отсроченных результатов и эффектов грантовых конкурсов и их влияния на развитие школ, находящихся в сложных социальных контекстах.

Цель работы: определение подходов к оцениванию влияния грантовых конкурсов (на примере конкурса «#ТОП-школа») на развитие российских общеобразовательных организаций, функционирующих в сложных социально-экономических условиях.

Объект исследования: развитие российских общеобразовательных организаций, функционирующих в сложных социально-экономических условиях.

Предмет исследования: изменения, возникающие в российских общеобразовательных организациях, функционирующих в сложных социально-

экономических условиях, в результате их участия в грантовых конкурсах (на примере конкурса «#ТОП-школа»).

Исследовательские вопросы:

Какие изменения происходят в школе, функционирующей в сложных социально-экономических условиях, в ходе ее участия в грантовом конкурсе и последующей реализации грантового проекта? Насколько эти эффекты и изменения способствуют развитию образовательной организации? (на примере участников конкурса «#ТОП-школа-2018»)

Задачи:

1. Провести сравнительный анализ отечественных и зарубежных исследований, посвященных вопросам развития и поддержки школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях.
2. Дать характеристику отечественных и зарубежных подходов к организации грантовой деятельности, направленной на поддержку и развитие общеобразовательных организаций.
3. Определить специфику влияния грантового конкурса «#ТОП-школа» на развитие российских школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях.

Глава 1. Грантовая поддержка в России и за рубежом общеобразовательных организаций, функционирующих в сложных социально-экономических условиях

1.1. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных исследований, посвященных вопросам развития и поддержки школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях

Современное российское общество можно охарактеризовать как достаточно сильно дифференцированное. Прежде всего, это выражается в значительном разрыве между доходами наиболее и наименее обеспеченных граждан. Финансовое неравенство порождает и другие виды неравенства: имущественное, социальное и образовательное. Особенностью последнего является то, что оно наблюдается на фоне формально равного доступа граждан к образовательным услугам. Несмотря на то, что равные образовательные возможности заложены в Конституции РФ, законе «Об Образовании в Российской Федерации», декларируются первыми лицами государства, имеет место значительный разрыв в образовательных возможностях у разных категорий обучающихся. Можно выделить несколько критериев дифференциации обучающихся в зависимости от места их рождения, проживания, социального статуса семьи, уровня доходов и т.д.

В результате изучения работ ряда исследователей (С.Г. Косарецкого, Н.В. Бысик, М.А. Пинской и др.) мы установили, что дифференциация обучающихся тесно связана с дифференциацией образовательных организаций, наличие которой подтверждается результатами российских (ВПР, НИКО и др.) и международных (PISA, TIMMS, PIRLS) исследований. Разница между результатами школ, занимающих самые высокие и самые низкие строчки российских и международных рейтингов (дисперсия) может достигать 80 % [13], в то время как, например, в Финляндии, не превышает 5% [27]. Данные исследований указывают на наличие взаимосвязи между «основными показателями качества образовательных результатов школ (среднего балла ЕГЭ, результатов ВПР, баллов международных исследований) с социально-экономическими характеристиками учащихся и их семей; материальными и человеческими ресурсами в школах; характеристиками муниципалитетов или территорий, на которых расположены школы» [13;16].

Данные переменные представляют собой факторы, влияющие на образовательные результаты обучающихся, но, как правило, не учитывающиеся в официальных российских оценочных процедурах. Большинство отечественных рейтингов, таких как рейтинг топ-100 школ по конкурентоспособности выпускников РАЕХ (рейтинговое агентство РАЕКС-Аналитика), рейтинг топ-500 лучших школ России (Министерство Просвещения) и т.д. основано на сравнении количественных показателей, по которым определяются так

называемые, «неуспешные» школы. Это показатели результатов ЕГЭ; результатов административных контрольных работ; успеваемости учеников; результативность участия в олимпиадах; данные по качеству полученных аттестатов [15]. Однако сравнение школ по абсолютным значениям отдельных показателей не позволяет анализировать и учитывать социальный контекст, в котором работает образовательная организация.

Тем не менее, в настоящее время существует ряд исследований, изучающих взаимосвязь результатов работы школ и социального окружения, в котором они функционируют. Согласно работам С.Г. Косарецкого, М.А. Пинской, Г.А. Ястребова и др. существует особая категория школ, наиболее сильно подверженная влиянию неблагоприятного социального окружения. Изучение данных школ является предметом научных интересов Центра общего и дополнительного образования имени А.А. Пинского Института образования НИУ ВШЭ, учеными которого изучены особенности российских образовательных организаций, функционирующих в сложных социальных контекстах.

Исследователи установили, что развитие образовательных организаций наиболее сильно зависит от ряда факторов: месторасположение школы; финансирование; материально-техническое обеспечение; кадровое обеспечение; уровень организации образовательного процесса; специальная подготовка; социальная ситуация [16]. Учеными НИУ ВШЭ был разработан комплексный инструмент, позволяющий идентифицировать школы, функционирующие в сложных социально-экономических условиях, на основании измерения «Индекса социального благополучия школы» (ИСБШ). Это комплексный показатель, включающий в себя ряд критериев, из которых наиболее значимыми являются:

- 1) доля учащихся из неполных семей;
- 2) доля учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование;
- 3) доля учащихся, состоящих на внутришкольном учете [38].

Как правило, школы с низким ИСБШ, демонстрируют низкие образовательные результаты. Однако специфика региональных и муниципальных мониторингов не позволяет в полной мере учитывать данные показатели при определении стратегий развития образовательных организаций, распределении бюджетных субсидий, решении кадровых вопросов. Поэтому, до недавнего времени, учет социально-экономических факторов как оснований для определения нормативов финансирования, обновления материально-технической базы школ, обеспечения образовательных организаций кадрами в системе образования Российской Федерации не проводился. Однако в последнее время в ряде регионов, таких как Камчатский край, Липецкая область, Новосибирская область, Свердловская область, Тамбовская область есть попытки связать результаты работы школ с условиями их функционирования [4]. Так, например, в Свердловской области при

определении результатов работы школ, проводится их кластеризация по типу расположения (численность населенного пункта, тип населенного пункта). И сравнение результатов работы школ проводится не только в разрезе региона или муниципалитета, но и в рамках определенного кластера [4].

Интересный опыт модернизации школ, находящихся в сложных условиях, имеет место в Республике Саха (Якутия). Здесь широко применяется метод, основанный на анализе социокультурной ситуации (СКС), разработанный А.М. Цирульниковым [35,36]. Идея данного метода заключается в соединении модернизации с культурными традициями [35]. Автором выявлены четыре классических типа социокультурных ситуаций, характерных для современных образовательных организаций: «школа в культурном центре, школа в бывшем очаге культуры, школа в потенциальном очаге культуры, школа в культурной пустыне» [36, С.46.]. Для разных типов ситуаций автор предлагает различные стратегии развития образования. Ценностью метода А.М. Цирульникова является то, что он предлагает инструменты оценки не только образовательного потенциала школы, но потенциала среды, в которой находится образовательная организация, а также дает рекомендации, наиболее применимые в тех или иных социальных контекстах.

Наряду с понятием, «школа, функционирующая в сложных социально-экономических условиях», в образовательной терминологии Российской Федерации часто используется термин «школа, показывающая низкие образовательные результаты». Встречаются ситуации, когда на региональном или муниципальном уровне смешиваются эти два понятия или происходит подмена одного понятия другим. Часто это обусловлено тем, что существующая система мониторингов качества образования ориентирована на оценку результатов работы конкретных образовательных организаций по определенному ряду показателей, а не на оценку условий их функционирования.

Особенностью российской системы образования является то, что каждый регион самостоятельно определяет критерии и показатели для школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях и школ, демонстрирующих низкие результаты обучения. В условиях значительной дифференциации, характерной для российских регионов, это можно считать оправданной мерой. Анализ региональных программ поддержки школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, показал, что наиболее распространенными показателями при определении данной категории школ являются: результаты ОГЭ и ЕГЭ, результаты участия в олимпиадах и конкурсах, количество детей, не получивших аттестаты, кадровый состав педагогов и т.д. [10].

В документах Министерства Просвещения РФ школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, рекомендуется считать 25% школ с самым низким

индексом социального благополучия, рассчитанного на основе: доли семей обучающихся с низким социально-экономическим и культурным уровнем; доли обучающихся с девиантным поведением, отсутствием учебной мотивации, слабым знанием русского языка, а также школ, отдаленных от других образовательных центров, малокомплектных и т. д. [11]. К школам, с низкими результатами образования рекомендуется относить 25% школ региона с самими низкими результатами ЕГЭ, ОГЭ и ВПР за последние 3 года; в которых менее 60% обучающихся продолжают обучение на старшей ступени образования; расхождение между средним баллом ЕГЭ, ОГЭ и ВПР по региону и средним баллом школы составляет более 20 баллов; 0,5% обучающихся, за последние 3 года принимают участие в региональных и всероссийских олимпиадах и конкурсах [11].

Сопоставление региональных и федеральных показателей, используемых для идентификации рассматриваемых категорий школ, указывает на их сходство. Следует также отметить, в основе идентификации данных школ преимущественно используется методика определения ИСБШ, разработанная НИУ ВШЭ, что в определенной степени унифицирует подходы к определению статуса этих образовательных организаций. Таким образом, несмотря на региональную специфику, в системе образования РФ используются единые подходы к определению изучаемых категорий школ.

В целях повышения качества образования, Министерство Просвещения РФ ежегодно проводит конкурс на распределение субсидий из федерального бюджета на реализацию субъектами РФ программ по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях [11]. Одними из условий предоставления данных субсидий являются разработка и реализация региональных и муниципальных программ включающих следующие направления деятельности: «организацию сотрудничества, обмен опытом между муниципалитетами, школами и педагогами; создание профессиональных сообществ педагогов для совершенствования технологий преподавания учебных предметов и др.; реализацию механизмов финансовой, кадровой и информационно-методической поддержки школ; проведение мониторингов результативности программ; распространение лучших практик; разработку и реализацию школьных программ повышения качества образования, введение дополнительных штатных должностей, повышение квалификации педагогических и управленческих кадров» [11].

При всех положительных аспектах указанных программ, следует отметить, что их реализацией занимаются региональные органы управления образованием и их подведомственные структуры, в то время, как школы участвуют в них преимущественно как объекты воздействия, лишаясь возможности для проявления инициативы и

самостоятельности. Это в определенной степени противоречит точке зрения лауреата Нобелевской премии академика И. Пригожина, согласно которой «сложноорганизованным системам, (какой является школа), нельзя навязать пути развития, которые не определяются их внутренними потребностями» [23]. К сожалению, при разработке на федеральном и региональном уровнях программ повышения результатов школ, функционирующих в сложных контекстах, данное мнение не принимается во внимание, хотя есть значительное число примеров, подтверждающих его. Так, учеными НИУ ВШЭ (Косарецкий С.Г., Бысик Н.В., Пинская М.А. и др.) был исследован феномен школ, находящихся в неблагополучном социальном окружении, но демонстрирующих высокие образовательные результаты (на уровне 25% самых высоких результатов ЕГЭ и ОГЭ по соответствующему региону). Такие школы получили название «резильентных». В книге «Поверх барьеров» [16] обобщен опыт ряда резильентных школ Российской Федерации и выделены успешные стратегии, позволяющие школам, функционирующим в неблагополучном социальном окружении, добиваться высоких образовательных результатов, успешно развиваться самим и оказывать положительное влияние на социум. Данные стратегии связаны с максимальным привлечением и использованием возможных ресурсов, кооперацией внешних и внутренних ресурсов школы, партнерством с органами правопорядка и социальными службами, общественно-активной деятельностью и др. Следует отметить, что отличительной особенностью описываемых в книге кейсов является эмпирический характер их возникновения. Практически все они являются результатом самостоятельного поиска возможных путей развития школы, осуществленного коллективами и руководителями конкретной образовательной организации. Детальное изучение описываемых в книге стратегий позволяет сделать вывод, что они имеют много общего с известной в мировой практике моделью эффективной школы («school improvement»; Mortimor P., Marzano R., Reynolds D.). Данная модель включает ряд составляющих: эффективное лидерство; акцент на обучении; положительная школьная культура; высокие ожидания учеников и педагогов; мониторинг прогресса в школе, классе и у отдельных учеников; вовлечение родителей; эффективное преподавание; профессиональное развитие учителей; вовлечение детей в учебный процесс [38]. Сопоставительный анализ отечественного опыта и мировой практики в определенной степени позволяет сделать вывод об универсальности стратегий, приводящих к улучшению работы школ, функционирующих в сложных контекстах. Опыт резильентных школ полезен для изучения и анализа, так как служит основанием для разработки и тиражирования стратегий и механизмов развития школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях.

В отличие от России, в зарубежных странах подход, учитывающий комплекс факторов, в которых функционирует образовательная организация (особенности территории, социальное окружение, тип занятости жителей, образовательный уровень семей и т.д.) применяется уже в течение нескольких десятилетий. Этот подход опирается на результаты классического исследования Джеймса Коулмана (США, 1966 г.) [2], согласно которому на эффективность учебного процесса решающее влияние оказывает не обеспеченность школы материальными ресурсами, а социальное происхождение учащихся. Социолог Кристофер Дженкс (США, 1972 г.) подтвердил выводы о том, что успех и в образовании, и в профессиональном росте определяется в основном семейными обстоятельствами и другими факторами вне школы и что образовательные реформы сами по себе оказывают лишь очень незначительное влияние на существование неравенства [2]. Однако результаты исследования Майкла Раттера [2] хотя и не опровергают влияния внешних факторов на сохранение социального неравенства, но, тем не менее, доказывают, что качество преподавания, школьный микроклимат и практическая направленность обучения могут противодействовать внешним влияниям на успеваемость. Результаты указанных исследований подтверждают как влияние социального окружения, статуса семей на школьные успехи ребенка, так и роли школы в преодолении социального неравенства.

К факторам, помимо условий социального окружения, влияющим на качество образования школьников, в большинстве зарубежных стран относят уровень образования родителей и доходы семьи. В некоторых странах используются дополнительные показатели. В Бельгии, это сведения, на основании которых ученика включают в группу риска [12, С.103]. В Норвегии – уровень благосостояния семьи и то, были ли родители безработными в течение 10 последних лет [12, С.103]. В США – принадлежность школьника к национальной программе бесплатного школьного питания [12, С.103]. Во многих странах собираются сведения о плохо успевающих учениках, второгодниках, информация о том, в родной ли семье воспитывается ученик, к какой этнической группе он принадлежит, какой язык является родным языком ребенка.

Исследования показывают, что ресурсы школы (квалифицированные учителя, материально-техническое обеспечение и т.д.) влияют на качество образования в ограниченном масштабе, однако их также необходимо учитывать, для получения объективной картины [39].

Неспособность определенной территории удовлетворять потребности проживающих на ней граждан, носит название депривации [5]. В работе, посвященной анализу факторов успеваемости в шотландских школах [Garner, Raudenbush, 1991], социологи использовали термин «синтетическая мера депривации». Она представляет собой индекс, суммирующий

такие показатели как общий уровень безработицы; доля неполных семей; доля семей, состоящих из пенсионеров; доля многодетных семей и т.д. В результате авторам удалось установить, что оцененный ими уровень депривации территорий оказывает устойчивое негативное воздействие на успеваемость школьников даже после того, как учтено самостоятельное влияние на их результаты индивидуальных способностей, характеристик семей и качества самих школ.

Исследования ряда авторов (Г. Оверман, А. Хит, Э. Оуэнс) позволяют сделать выводы о том, что на образовательные успехи детей, безусловно, оказывает влияние территориальный контекст, и в особенности образовательная структура населения.

Если рассматривать стратегии поддержки школ, функционирующих в сложном социальном контексте, применяемые в зарубежных странах то они достаточно разнообразны. Так в США применяется объединение школ и искусственное «смешивание» их контингентов по принципу позитивной дискриминации детей из социально и экономически депривированных семей. Смысл этого процесса заключается в возможности обучаться в более успешных школах детям из малообеспеченных и проблемных семей. Это дает им шанс на преодоление порочного круга бедности и выход из ситуации, в которой социальные и финансовые лишения родителей становятся главным источником невысоких академических результатов детей [34].

Широко используются программы грантовой поддержки школ, показывающих низкие образовательные результаты, например – School Improvement Grants (SIG) (США). В рамках данной программы, предусматривавшей грантовую поддержку в размере 4 млрд. долларов 1200 неблагополучных школ, уже за первый год удалось увеличить долю обучающихся, имеющих балл по математической и читательской грамотности выше среднего в 60% школах – участницах программы [25]. Этот и дальнейшие успехи реализации программы SIG, по мнению Анри Дункана, министра образования США, стали возможны благодаря лидерской позиции директоров, мотивации педагогов, вовлеченности местного сообщества, изменению школьной культуры [25]. Одним из условий участия школы в данной программе является разработка плана, призванного дать четкое представление о том, как школа собирается исправлять сложную ситуацию, который разрабатывается совместно родителями, учителями, администрацией и органами управления образования штата. Однако программа SIG имеет не только инструменты поддержки, но предусматривает и такие меры, как реорганизация или закрытие, в случае не достижения школой положительных эффектов в течение пяти лет [12].

Для 5% школ с самыми низкими результатами в США проводится агрессивная политика, предполагающая использование школой одной из четырех моделей, представленных в Таблице 1 [12].

Таблица 1 – Модели реструктуризации неблагополучных школ США

| Модель | Требования |
|---------------|---|
| Трансформация | Замена директора, замена 50% коллектива, обязательства по выполнению широкого спектра действий по изменению управления школой и стратегий профессионального развития коллектива |
| Переворот | Замена директора, обязательства по выполнению широкого спектра действий по созданию новой системы оценки деятельности директора и учителей, результаты которой влияют на оплату труда |
| Новый старт | Школа переходит в иную организационно-правовую форму, становится чартерной школой, либо отдается в управление другой внешней организации |
| Закрытие | Школа закрывается. Учащиеся распределяются по другим школам |

Подобные стратегии применяются по отношению к самым неуспешным школам и в Великобритании. Одна из них – стратегия «Свежего старта» (Fresh Start), в которой решающую роль отводят руководству школы. Это радикальная мера для наименее успешных школ, которые не показывают положительной динамики за срок, отведенный ей инспекцией для улучшений. В этом случае к школе могут применить жесткие меры и начать ее деятельность с чистого листа: меняются название школы, педагогический штат; назначается новый директор, который берет на себя ответственность за новую жизнь находившейся в кризисном состоянии организации. Альтернативой таким решениям служит стратегия межшкольного партнерства, поддержка слабых школ сильными и активными, включающая интенсивный обмен опытом, трансляцию лучших практик и тесное взаимодействие директоров. Эта стратегия сейчас широко распространена и подтверждает свою эффективность [31].

В отличие от США и Великобритании, в Канаде широко применяется практика улучшения результатов школ путем поддержки «инициатив снизу». Так, например, в Онтарио широко применяются программы улучшения качества обучения, основанные на общей ответственности и педагогической инициативе. «Эти программы осуществляются, как принято говорить, в классе и предоставляют возможность школам и учителям находить собственные оригинальные решения, результаты которых проверяются и получают подтверждение строгими внешними процедурами» [31]. Успех реформ, проведенных в Онтарио, по мнению почетного профессора Университета Торонто Майкла Фуллана заключатся в том, что учителя и школьные администраторы ощущают свою причастность к

проводимым преобразованиям, вследствие чего они гораздо активнее включаются в инновации, обмениваются опытом, осваивают новые практики, что в конечном итоге, положительно сказывается на образовательных результатах.

Проводя параллели с российской системой образования, М. Фуллан указывает на необходимость не только осуществлять реформы «сверху вниз», но и находить примеры успешных практик, которые следует изучать и распространять. Эти два пути внедрения изменений он называет «тянуть» и «толкать». Тактика «толкать» – это навязывание приоритетов сверху. Путь постоянного подталкивания работает до определенного момента, после которого начинает встречать сопротивление, приводящее в итоге к остановке реформ. В отличие от этого пути тактика «тянуть» предполагает вовлечение людей в процесс перемен, на основе создания партнерских отношений [32]. М. Фуллан предостерегает от исключительного использования какой-то одной из стратегий, а указывает на необходимость грамотного сочетания инициатив «сверху» и «снизу», как факторе успеха образовательных реформ.

Определив характеристики школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях, изучив стратегии их поддержки и улучшения образовательных результатов, необходимо выяснить, что представляет собой развитие школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях, выделить признаки и особенности данного развития. Это позволит понять, какие характеристики деятельности школы наиболее подвержены изменению в ситуациях, наиболее близких к условиям нашего исследования.

Термин «развитие организации» в теории управления имеет несколько толкований. М.М. Поташник определяет развитие школы как «переход школы от прежнего качественного состояния к новому (т.е. в ходе инновационного процесса), причем оба состояния оцениваются по результатам деятельности школы, а переход осуществляется в определенное, заранее обозначенное время» [22]. В данном определении автор акцентирует внимание на том, что развитие – это не постепенное планомерное улучшение существующего состояния, которое он определяет как «режим стабильного функционирования», а именно переход к принципиально новому качественному состоянию. Характеризуя процесс развития, М.М. Поташник отмечает ряд его особенностей: «возможность эффективного развития может определяться и случайностью, а потому успех, удача в развитии школы во многом зависят от способности руководителя увидеть и не упустить благоприятный случай, неповторимую ситуацию. Успех в развитии школы зависит от умения руководителя видеть будущее, которое всегда присутствует в настоящем. Эффективное развитие школы может осуществляться в результате не только и не столько в результате сильных и всеобъемлющих

управленческих действий, но и в результате так называемых слабых, частных, локальных воздействий, если последние точно рассчитаны и дают мощный резонансный эффект во всех частях, звеньях, уровнях работы школы» [22]. Данные характеристики в определенной степени подтверждают нашу гипотезу о грантовом конкурсе как о драйвере развития школы, создают теоретическую основу для проведения исследования.

В работах И. Адизеса по теории управления, под развитием понимается переход организации от одного этапа жизненного цикла к другому. Эти переходы происходят при возникновении в организации ряда характерных признаков и являются закономерными результатами эволюции организации. [31]. В нашем исследовании оценить переход образовательной организации к новому этапу развития по модели И. Адизеса достаточно сложно, однако имеет смысл фиксировать текущий этап развития школы, что позволит более точно определить проблемы и болевые точки каждой из изучаемых организаций и перспективу дальнейших преобразований.

В работах К.М. Ушакова понятие «развитие» трактуется как появление в организации инноваций, или изменений развития. «Инновация – организационное изменение, которое приводит к изменению формальной или неформальной структуры организации и вызывает временный кризис компетентности» [30]. Автор разделяет изменения роста (прироста), которые являются планомерными улучшениями уже существующих процессов и принципиально новые для организации изменения, требующие нарушения привычного хода дел. Это и есть инновации. Данная позиция во многом сходна с точкой зрения М.М. Поташника. К.М. Ушаков выделяет ряд признаков, характерных для инноваций:

- организационные изменения – инновации выходят за рамки деятельности одного человека и затрагивают в организации кого-либо еще;
- изменение формальной и неформальной структуры организации – происходит перераспределение полномочий, распределение труда, возникновение новых трудовых функций, которые рано или поздно закрепляются в формальной структуре организации;
- кризис компетентности – возникновение временных затруднений при освоении инновации.

К.М. Ушаков также отмечает, что внедрение инноваций часто сопровождается ухудшением отношений внутри организации, что является своего рода платой за развитие.

В работах М. Фуллана, посвященных развитию образовательных систем, основными субъектами образовательных изменений автор видит образовательные организации, а результатами – их новое состояние, а также качество образовательных результатов учащихся. По мнению Фуллана, все образовательные инновации проходят три фазы: инициации, реализации и институционализации. Наличие данных фаз является основной характеристикой образовательных инноваций.

Для оценки результативности реализации изменений М. Фуллан предлагает использовать ряд показателей, «характеризующих дельту между целевым и фактическим состоянием сферы образования под воздействием программных/проектных изменений» [28]. Причем для каждого этапа изменений группы показателей будут различны. Для начального этапа, или **этапа инициации** это наличие и качество инноваций; доступ к инновациям; поддержка образовательных властей; поддержка учителей; наличие внешних агентов изменений; давление сообщества (формат поддержки или апатии); финансирование; бюрократическая ориентация и ориентация на решение проблем. Для **этапа реализации изменений** важны такие факторы как необходимость (как обоснование действий); ясность; сложность; качество/практическая важность; роль местных факторов (регион, муниципалитет, сообщество). Для **этапа институционализации изменений** ключевую роль играет наличие интереса субъектов инноваций; наличие инвестиций в продолжение реформ; устойчивость команд; переход проектных изменений из особого статуса в ключевую деятельность; наличие инфраструктуры поддержки [28].

Таким образом, развитие образовательной организации можно охарактеризовать как процесс внедрения инноваций – принципиально новых изменений. Этот процесс состоит из нескольких стадий и часто сопровождается сопротивлением персонала, характеризуется формированием команд, освоением новых компетенций, временным снижением результативности и возможным ухудшением климата. Инновации могут возникать в результате отдельной инициативы, единичного случая и затрагивать не всю организацию, а ее отдельные части. В ходе освоения инновация переходит в процесс функционирования или институционализации. Внедрение инноваций часто является признаком перехода организации к новому этапу жизненного цикла.

В контексте нашего исследования участие школы, функционирующей в сложном социальном окружении, в грантовом конкурсе и последующая реализация грантового проекта могут рассматриваться как инновации, со всеми присущими им признаками. Для более детального определения степени влияния данных процессов на развитие школы, необходимо изучить особенности грантовых конкурсов, выявить их характеристики, раскрывающие задачи исследования.

1.2. Характеристика отечественных и зарубежных подходов к организации грантовой деятельности, направленной на поддержку и развитие общеобразовательных организаций

Система профессиональных конкурсов в сфере образования Российской Федерации существует достаточно давно. Изначально это были конкурсы профессионального

мастерства педагогов: «Учитель года», «Воспитатель года», «Сердце отдаю детям» и т.д. Целями данных конкурсов является повышение престижа профессии педагога, демонстрация лучших образцов профессиональной деятельности, выявление талантливых учителей, воспитателей, классных руководителей.

С начала 2000-х годов в связи с трансформацией системы образования, возникновением рынка образовательных услуг, появлением запроса на образование, появилась конкуренция между образовательными учреждениями, и, как следствие, их дифференциация.

Именно к этому периоду относится появление конкурсов, проводимых среди образовательных учреждений, что можно считать закономерной реакцией системы образования на возникшую конкуренцию, которая потребовала определить и закрепить некий рейтинг образовательных учреждений. Одним из первых конкурсов среди школ, проводимых на уровне государства, является конкурс в рамках приоритетного национального проекта «Образование» (2005-2010 гг.). В рамках нацпроекта проводился конкурс «Инновационные школы», победители которого (3000 образовательных учреждений) получали финансовую поддержку в размере 1 млн. рублей каждому. Средства государственной поддержки могли быть направлены на приобретение лабораторного оборудования, программного и методического обеспечения, модернизацию материально-технической учебной базы, повышение квалификации и переподготовки педагогических работников образовательных учреждений [24].

Анализ участия школ в данном конкурсе показывает, что его победителями становились, в основном сильные школы, имеющие статус лицеев, гимназий. Таким образом, данный конкурс закреплял существующий рейтинг школ, но не способствовал динамике их развития. То есть сильные школы становились сильнее, а те, кто не имел необходимых ресурсов для победы, не имели шансов на успешное участие. Кроме того, данный конкурс являлся скрытой возможностью для регионов поддержать ведущие школы за счет средств федерального бюджета, так как победители отбирались по соответствующей региональной квоте и зачастую решение о победе той или иной школы принималось на уровне региона, не только по формальным критериям, но и с учетом местных интересов. Тем не менее, опыт данного конкурса можно считать успешным, так как он обеспечил приток средств из федерального бюджета в образовательные учреждения и позволил решить им ряд проблем, связанных с материально-техническим обеспечением, повышением квалификации педагогов и т.д. Вместе с тем данный конкурс поставил вопрос о возможности проведения конкурсов, победу в которых могут одержать «не результаты, а идеи».

В статье Е.Ю. Козырева, Б.И. Хасана мы встречаем следующую мысль: «возникает вопрос о возможности иного типа конкурсов (как одной из форм управленческого воздействия), дающих возможность реализовать свои идеи педагогам, не обладающим пока достаточным профессионализмом, но стремящимся к развитию и имеющим притязания на успех» [6, С. 156].

Таким образом, возникли предпосылки для появления конкурсов, победители которых получают не награду за достигнутые результаты, а средства для реализации некой инновационной идеи – целевые гранты.

Под грантами принято понимать «денежные выплаты (или иные материальные средства), выделяемые на реализацию конкретных проектов с обязательной последующей отчетностью в установленные сроки. Гранты выделяются на конкурсной основе» [20].

Как правило, гранты в сфере образования выделяются на конкурсной основе, и имеют целенаправленный характер, т.е. направляться определённому коллективу на осуществление подготовленных к реализации проектов или для государственной поддержки отдельных образовательных учреждений.

В настоящее время диапазон направлений грантовых конкурсов достаточно широк. Например, Фонд президентских грантов, осуществляющий поддержку проектов в различных областях, в том числе в области науки, образования, просвещения предлагает соискателям десятки тематических направлений [29].

Анализ государственной политики в сфере образования показывает, что грантовый подход к распределению субсидий из государственного бюджета приобретает все большее распространение. Так Министерство просвещения РФ в рамках реализации национального проекта «Образование» (2019-2024), государственной программы РФ «Развитие образования» предоставляет субсидии из федерального бюджета для реализации мероприятий, предусмотренных нацпроектом, преимущественно на конкурсной основе, в виде грантов. В основном распределение средств в рамках нацпроекта «Образование» происходит по региональным квотам, но предусмотрено и непосредственное участие образовательных организаций и муниципалитетов. Данный подход позволяет образовательным организациям напрямую участвовать в конкурсах, минуя «региональное и муниципальное сито», повышает их самостоятельность, инициативность и ответственность.

Помимо государственных конкурсов в настоящее время активно формируются конкурсы, учредителями которых являются различные фонды. Примерами данных конкурсов являются конкурсы «#ТОП-школа» (2018) и «Школа» (2019) – Благотворительный фонд семьи Рыбаковых («Рыбаков-фонд»), конкурс социально-предпринимательских проектов – фонд «Навстречу переменам», конкурс «Школа навыков XXI века» – благотворительный

фонд Сбербанка «Вклад в будущее». Отдельно можно выделить конкурс «Успешная школа», проводимый ЗАО «Учительская газета». Особенностью негосударственных грантовых конкурсов является то, что они работают напрямую с заявителями – образовательными организациями, педагогами, предпринимателями в сфере образования, минуя различные уровни управления системой образования.

В России система государственных и негосударственных грантовых конкурсов только формируется. Но в зарубежных странах гранты действуют уже давно и эффективно. Например, в США, большую часть грантов в сфере образования, науки, культуры предоставляют частные и корпоративные благотворительные фонды. Но существует и ряд государственных программ, описанных в П.1.1., которые предполагают грантовый подход к распределению денежных средств. В странах Европы поддержкой научной, образовательной и культурной сфер занимается преимущественно государство, используя для этого соответствующие налоговые рычаги и социальные программы. В целом, в большинстве стран мира наблюдается смешанная модель финансирования образовательной сферы, основанная на сотрудничестве различных социальных партнеров. Отличительной особенностью распределения грантов в зарубежных странах является то, что они выдаются на реализацию каких-либо проектов, решение задач, получение изменений, в то время как в РФ существует два типа грантовых конкурсов – конкурсы, предоставляющие гранты за достигнутые успехи и конкурсы, предполагающие реализацию проектов. В нашем исследовании большее внимание будет уделено конкурсам второго типа.

Оценка результативности грантовых конкурсов может осуществляться различными способами, однако имеются примеры подходов и инструментов, сводящих её оценку к небольшому числу показателей.

Американская организация Giving Evidence использует подход, который называется «Пять простых инструментов, улучшающих донорам понимание их деятельности»: насколько успешны финансируемые проекты? Достигает ли грантовый конкурс своих социальных целей, как меняется проблема, на решение которой направлены финансируемые проекты? Можно ли сэкономить средства за счёт упрощения процедур подготовки заявок на финансирование и отчётность грантополучателей? Как грантополучатели оценивают деятельность оператора грантового конкурса? Как учесть опыт проведения конкурса для его улучшения? [37]. Как видно данные инструменты оценивают процесс реализации гранта, эффективность расходования средств, но не акцентируют внимание на социальных эффектах и результатах проекта.

Ряд зарубежных авторов предлагает несколько иную систему оценки результатов грантовых конкурсов: определение измеряемых социальных результатов и методов

измерения, включая перечень показателей и методов сбора данных; система проведения измерений – кто, когда и какие мероприятия выполняет, чтобы собрать качественные данные, необходимые для оценки социальных результатов, и подготовить их для анализа; анализ, визуализация и отчетность – устанавливается, кто и что делает, когда и кому предоставляет обработанные данные; принятие решений – этот шаг можно было бы вывести за рамки системы измерений, но принимаемые решения касаются и самой системы измерений, которая должна регулярно пересматриваться и которая, как и всякий другой элемент системы управления, должна быть предметом оценки [20].

Сравнение указанных подходов к оценке результатов грантовых конкурсов позволяет сделать вывод, что эта оценка имеет несколько уровней, различающихся на разных этапах участия заявителя в конкурсе. На этапе подачи заявки конкурсная комиссия оценивает идею участника, ее реалистичность, умение оценить социальные и иные эффекты, наличие четкого и выполнимого плана реализации проекта. На этапе реализации проекта оценивается то, насколько заявителю удастся реализовать первоначально составленный план, уложиться в смету и сроки реализации проекта, подготовить и предоставить грантодателю финансовый отчет по использованным средствам. После завершения основной фазы проекта оцениваются прямые и отсроченные результаты и эффекты проекта, делается вывод о перспективах его дальнейшего развития и масштабирования.

В связи с развитием грантового направления в системе образования Российской Федерации, появлением большого числа негосударственных грантовых конкурсов становится актуальной выработка механизмов успешного участия в них образовательных организаций. Успешное участие включает в себя подачу качественной заявки, имеющей высокие шансы на победу, последующую реализацию конкурсного гранта и оценку результативности участия организации в грантовом конкурсе. Не меньший интерес представляет изучение отсроченных результатов и эффектов участия образовательной организации в грантовом конкурсе, что является предметом настоящего исследования.

Выше был рассмотрен ряд государственных и негосударственных грантовых конкурсов. Так как мировые тенденции направлены на расширение частно-государственного партнерства в сфере образования, вызывает исследовательский интерес изучение особенностей организации негосударственных грантовых конкурсов. Как правило, данные конкурсы работают напрямую с образовательными организациями, имеют достаточно прозрачную систему оценивания, предоставляют грантовую поддержку проектных идей заявителей.

Одними из успешных негосударственных грантовых конкурсов являются конкурсы, проводимые Благотворительным Фондом семьи Рыбаковых. В 2018 году фондом был

проведен конкурс «Территория образовательных проектов – школа» (далее «#ТОП–школа») направленный на выявление и поддержку проектной активности образовательных организаций РФ, ориентированной на сотрудничество учителей, выпускников, обучающихся, родителей с местным сообществом, способных разрабатывать и совместно реализовывать социально значимые проекты. Номинациями конкурса были следующие: «Школа взросления 21 века», «Школа – ресурсный центр», «Школа равных возможностей», «Школа – центр социума», «Школа благодарных выпускников», «Школьный эндаумент» [19].

Участники конкурса могли выступать в одной из следующих категорий: школы мегаполиса, городские школы, школы малого города, сельские школы. Данная кластеризация позволяла сравнивать заявки школ, находящихся в сходных условиях и тем самым повышать объективность оценки.

По итогам конкурса было выбрано 36 победителей, каждый из которых мог рассчитывать на финансовую поддержку своего проекта, на сумму до 700 тысяч рублей. Отдельные условия предлагались для участников номинации «Школьный эндаумент». Победители этой номинации получали целевое финансирование в соотношении «один к одному» относительно собранной ими самостоятельно сумме.

Для повышения компетентности участников конкурса, для победителей была организована «Школа по управлению проектами», в рамках которой проводился педагогический интенсив по управлению проектами, построению стратегии развития образовательной организации по принципам проектного управления, формированию бизнес-модели образовательной организации. Результат участия в Школе предполагал более эффективное управление проектом, победившим в конкурсе.

Руководитель проекта, победившего в конкурсе, имел возможность принять участие в международной стажировке и презентовать свой проект в международном профессиональном сообществе» [19].

Выбор конкурса «#ТОП–школа» в качестве объекта изучения обусловлен высоким уровнем его организации и сопровождения на различных этапах проведения. Анализ критериев и показателей конкурса «#ТОП–школа» показал, что они во многом коррелируют с критериями и показателями, используемыми при оценке эффективности грантов в зарубежных странах. Так как за рубежом грантовые конкурсы проводятся достаточно давно, можно предположить, что критерии и показатели конкурса «#ТОП–школа», дают достаточно объективную картину результатов. Конкурсные заявки этого конкурса оценивались по следующим критериям: актуальность и новизна; практическая значимость; реалистичность выполнения; масштабируемость; полнота проработки; эффективность; софинансирование; информированность.

Участниками данного конкурса могли стать любые организации Российской Федерации, реализующие образовательные программы начального, основного и среднего образования. Как показал анализ участников конкурса «#ГОП-школа (2018)», среди них значительное количество школ, расположенных в сельской местности, малых и средних городах, а также региональных центрах и мегаполисах. Таким образом, данный конкурс вызвал интерес у школ, принадлежащих к разным категориям, в том числе функционирующим в сложных социально-экономических условиях.

По итогам конкурса 2018 года победителями стали 36 образовательных организаций. Представляет интерес распределение победителей по категориям: 12 – сельские школы, 11 – городские школы, 5 – школы мегаполисов, 5 – школы малых городов и 3 школы – победители в отдельной номинации «Школьный эндаумент». Среди победителей конкурса достаточно много лицеев, гимназий, школ с углубленным изучением отдельных предметов. Можно предположить, что данные школы имеют необходимые ресурсы и возможности для реализации грантовых проектов и их победа выглядит вполне закономерной.

Однако, наибольшее количество победителей (12 из 36) – это сельские школы. Большое количество победителей из сельской местности может служить показателем того, что для них данная грантовая сумма является достаточно значительной, позволяющей реализовать какой-либо проект в рамках небольшой образовательной организации. Кроме того, для сельской школы данный грант может быть единственной возможностью для реализации новых идей и замыслов, так как ограниченное бюджетное финансирование, как правило, направлено только на поддержание функционирования сельских школ, но не на их развитие. И, наконец, значительное количество сельских школ среди участников и победителей конкурса, в некоторой степени, разрушает стереотип о сельских школах, как о безынициативных и депрессивных.

Так как конкурс «#ГОП-школа (2018)» уже завершен, вызывает исследовательский интерес изучение прямых и отсроченных результатов и эффектов от реализованных школами проектов, анализ изменений произошедших в школах, в ходе их участия в грантовом конкурсе и последующей реализации грантового проекта. Интересна также оценка того, насколько эти эффекты и изменения способствуют развитию образовательной организации?

Для ответов на исследовательские вопросы необходимо выполнить практическую часть исследования, которой будет посвящена вторая глава данной работы.

Выводы по 1 главе

В результате изучения литературы по проблеме исследования мы выяснили, что термин «школа, функционирующая в сложных социально-экономических условиях»

появился в российской образовательной терминологии относительно недавно. Под ним принято понимать образовательные организации, находящиеся в сложном социальном окружении, испытывающие недостаток материальных и человеческих ресурсов, финансовых средств, и, как правило, показывающие низкие образовательные результаты. На федеральном уровне статус данных образовательных организаций до конца не определен, не достаточно разработаны стратегии и механизмы повышения их образовательных результатов. Но в ряде регионов наличие данных школ признано актуальной проблемой и разрабатываются соответствующие программы поддержки и развития данных образовательных организаций. Существует успешный опыт ряда школ, находящихся в сложном социальном окружении, которые, несмотря на неблагоприятный контекст, добиваются высоких образовательных результатов (резильентные школы). Стратегии данных образовательных организаций связаны с активным использованием внутренних и привлечением внешних ресурсов, социальным партнерством, общественно-активной деятельностью. Как правило, успехи резильентных школ являются результатом их собственного поиска путей развития. Также существует отечественный подход к определению стратегий развития школ, функционирующих в сложных контекстах, основанный на анализе социокультурной ситуации. Особенностью данного подхода является использование возможностей культурно-исторического потенциала среды для разработки стратегий развития школы.

В отличие от Российской Федерации, во многих зарубежных странах проблема школ, функционирующих в сложном социальном контексте, обозначилась несколько десятилетий назад. За это время накоплен значительный опыт идентификации данных школ, а также разработаны различные механизмы их поддержки. Отличительной особенностью зарубежных подходов является оценка школы, как компонента определенной территории, что обуславливает разработку стратегий ее развития в соответствующем социальном контексте. Одним из распространенных направлений поддержки школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях, является выделение им целевых грантов, предусматривающих повышение результатов данных школ. Встречаются различные модели грантовой поддержки школ – государственные гранты, гранты благотворительных некоммерческих фондов, смешанные модели.

В российской системе образования в последнее время система целевых грантов внедряется достаточно активно. Финансирование многих проектов, в частности, Национального проекта «Образование 2019-2024» осуществляется на конкурсной основе, которую можно считать одной из разновидностей грантов. Параллельно развивается и система негосударственных образовательных грантов, выделяемых некоммерческими благотворительными фондами, что соответствует мировым тенденциям расширения частно-

государственного партнерства в образовании. Негосударственные грантовые конкурсы предоставляют образовательным организациям большую свободу в выборе направлений разрабатываемых проектов, в отличие от государственных грантов ориентированных, прежде всего, на достижение образовательных результатов.

Рассмотренный в нашей работе грантовый конкурс «#ТОП-школа», организуемый Фондом семьи Рыбаковых, является одним из примеров негосударственных грантовых конкурсов. Выбор этого конкурса обусловлен его высокой степенью организации и сопровождения на различных этапах проведения, а также тем, что в нем могут участвовать общеобразовательные организации любых типов. Анализ критериев и показателей конкурса «#ТОП-школа», показал, что они во многом схожи с критериями и показателями, используемыми при оценке эффективности грантов в зарубежных странах.

Изучению прямых и отсроченных результатов и эффектов конкурса «#ТОП-школа (2018)», наблюдаемых у школ – победителей данного конкурса, которых можно отнести к категории школ, функционирующих в сложных социальных контекстах, будет посвящена практическая часть исследования.

Проведенный теоретический анализ позволяет нам считать участие школы в грантовом конкурсе и реализацию грантового проекта примерами инновационной деятельности, с присущими ей характеристиками, что в свою очередь служит признаком развития образовательной организации. Проверка данного тезиса будет осуществлена в ходе проведения практической части исследования.

Глава 2. Специфика влияния грантового конкурса «#ТОП-школа» на развитие российских общеобразовательных организаций, функционирующих в сложных социально-экономических условиях

2.1. Методы и дизайн исследования

Как показывает анализ участия образовательных организаций в грантовых конкурсах, в том числе в конкурсе «#ТОП-школа», организаторы конкурса при определении планируемых результатов конкурса опираются, в основном, на количественные, измеримые показатели, которых можно достичь за короткое время и представить в отчете о результатах проекта. Количество проведенных мероприятий разного уровня, количество человек, принявших в них участие, число педагогов, повысивших квалификацию, число родителей, посетивших школу и т.д. Достижение данных показателей считается признаком успешной реализации грантового проекта. И после завершения реализации проекта, достижения целевых показателей, сдачи финансового отчета и иных документов, предусмотренных положением о конкурсе, непосредственные взаимоотношения грантодателя и благополучателя завершаются. Таким образом, внутренние глубинные изменения, отсроченные результаты и эффекты, произошедшие в школе в ходе ее участия в конкурсе, дальнейшая судьба грантовых проектов и их влияние на жизнь школы остаются не исследованными. Однако именно их изучение представляет исследовательский интерес, так как позволяет оценить уровень, глубину и значение изменений, произошедших в организации, в ходе ее участия в грантовом конкурсе. Для оценки указанных изменений и эффектов необходимо определить соответствующие критерии, показатели и инструменты их диагностики. В свою очередь выбор критериев и показателей зависит от типа исследования. В связи с этим, учитывая специфику исследовательских вопросов и решаемых задач, нами было принято решение провести качественное исследование. Выбор качественного исследования был обусловлен тем, что в исследовании осуществлена попытка изучить конкретный опыт, исследовать реальные истории образовательных организаций, выявить наличие или отсутствие определенных закономерностей, то есть ответить на вопросы «как?» и «почему?». В этом заключается отличие нашей работы от количественного исследования, отвечающего на вопросы «сколько?» и «кто?». Выбор типа исследования обусловил стратегию исследования, используемую в практической части. Проанализировав возможные варианты исследовательских стратегий, мы остановили свой выбор на исследовании кейсов (case-study). Данная стратегия подразумевает углубленное изучение интересующего феномена в его контексте на примере отдельных эмпирических объектов. Кейс исследование нацелено на объяснение причин возникновения и существования феномена, на исследование

принятых решений, которые привели к его возникновению (почему они были приняты, как они были реализованы, к каким результатам они привели) [21]. «Это позволяет обеспечить лучшее понимание социальной реальности, уникальность каждого объекта и в то же время выделить общие черты для дальнейшего обобщения» [26]. Отметим, что особенностью case-study является гибкость в сборе и анализе «полевых материалов», что позволило нам менять методы исследования в зависимости от ситуации и получаемых результатов. Так, например, по объективным причинам мы не смогли применить метод включенного наблюдения, который согласно некоторым классическим источникам (Чикагская Школа) считается первостепенным при использовании данной стратегии, однако современные ИКТ-технологии позволили нам выполнить исследование в стратегии case-study без использования данного метода. Объектом критики при проведении case-study является валидность результатов. Учитывая этот факт, при аналитическом обобщении результатов, во избежание их односторонней трактовки, мы практиковали знакомство информантов с нашими промежуточными отчетами с получением обратной связи, оценки и комментариев. Также для повышения валидности полученных данных мы использовали процедуру триангуляции, предполагающую получение одних и тех же данных из разных источников. При выборе методов исследования мы остановились на наиболее доступных: интервью с несколькими информантами из одной образовательной организации (директор, руководитель проекта), анализ документов, изучение публикаций школьного сайта, страниц в социальных сетях.

На первом этапе исследования мы провели *неструктурированное интервью* с респондентами, с помощью которого мы познакомились с объектом нашего исследования – кейсами школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях, и победивших в конкурсе «#ТОП-школа». В ходе интервью мы составили первое представление о том, в чем они видят миссию школы, как понимают термин «развитие», какие изменения они надеялись получить в ходе участия в грантовом конкурсе, что побудило их участвовать в грантовом конкурсе и почему именно в конкурсе «#ТОП-школа». Неструктурированное интервью проводилось по телефону по предварительной договоренности. Материалы неструктурированного послужили основой для детального изучения характеристик школ и составления гайда полуструктурированного интервью, проведенного с представителями школ на следующем этапе исследования.

Изучение каждого кейса строилось по плану, составленному в соответствии с характеристиками и факторами инноваций, выделенных М. Фулланом. Описание плана изучения каждого кейса представлено ниже, а образец интервью, проведенного с представителями школ, размещен в Приложении 1.

План изучения кейса

Описание школы:

- описать местоположение школы, включая конкурентов и возможных партнеров для реализации образовательных программ;
- численность учеников (также выявить социальную группу обучающихся и их этническую принадлежность, например, мигранты и т.д. – процентное соотношение), а также – обозначить группы учеников, которых можно привлечь к исследованию;
- краткая характеристика (в том числе – численность) учителей и сотрудников, и их квалификации (опыт работы);
- предпосылки участия школы в грантовом конкурсе (какие проблемы пытались решить).
- достижения школы после победы в конкурсе и реализации гранта.

2. Сравнительный анализ показателей/результатов до и после реализации гранта.

- сравнить достижения (успеваемость, результаты ОРЭ, ЕГЭ, мониторингов) школьников до и после участия школы в грантовом конкурсе;
- выявить, как задействованы различные сотрудники школы в реализации гранта, и с какими проблемами они столкнулись в ходе участия в грантовом проекте;
- как изменилось управление на уровне администрации школы участия в конкурсе;
- какие изменения были реализованы на уровне преподавательского состава (подверглась ли изменению методика преподавания, отношения в коллективе).

3. Критический анализ принятых школой мер после реализации грантового проекта.

- выявить результативность распределения ресурсов администрацией школы для реализации грантового проекта, уточнить на каком уровне происходит принятие решений по его реализации (директор школы, администрация, руководитель проекта).
- удалось ли с помощью гранта решить те проблемы школы, которые планировалось?
- какие планы есть у школы для решения сходных проблем в будущем?

При определении ключевых индикаторов нашего исследования, позволяющих определить прямые и отсроченные результаты и эффекты участия школы в грантовом конкурсе, мы изначально планировали опираться на модель «эффективной школы» («school improvement») (Mortimor P., Marzano R., Reynolds D.). Согласно данной модели существуют определенные управленческие действия, преподавательские практики и иные механизмы, использование которых в образовательном процессе школы с высокой долей вероятности приводит к положительным изменениям, то есть способствует развитию образовательной организации. В ходе нашего исследования предполагалось выяснить, использует ли школа в

ходе участия в грантовом конкурсе и реализации грантового проекта механизмы, соответствующие модели «эффективной школы», позволяющие преодолеть «карму неуспешности».

Основные индикаторы, соответствующие модели «эффективной школы», это индикаторы качества школьных процессов. Они определяются по «Схеме диагностики школьных процессов» (Адаптированный вариант из школьной инспекции Уэльса, сост. М.А. Пинская) [14]. Эта схема включает в себя следующие индикаторы: содержание образования, успеваемость, обучение и преподавание, мониторинг достижений и помощь учащимся, моральные установки и климат, ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных ресурсов, управление, руководство и обеспечение качества. Для диагностики данных индикаторов мы планировали использовать гайд глубинного интервью, с «защитыми» в него вопросами, диагностирующими изменения качества школьных процессов, произошедшие (или не произошедшие) в результате реализации грантового проекта.

Однако данные, полученные нами в ходе неструктурированного интервью, а также трактовка понятия «развитие» в работах К.М. Ушакова, М.М. Поташника, М. Фуллана привели нас к идее оценки влияния грантового конкурса и грантового проекта, как к оценке инновационной деятельности с присущими ей особенностями. Это заставило нас сместить акцент в исследовании с изучения качества школьных процессов на изучение управленческих решений, изменений взаимоотношений в коллективе, изменении внешних связей организации, определении степени институционализации инновации, влиянии инновации на дальнейшее развитие организации. Именно данные показатели и являются ключевыми индикаторами для анализа, сравнения, обобщения и формулировки выводов.

2.2. Характеристика выборки исследования

Генеральной совокупностью нашего исследования являются школы, участвующие в грантовом конкурсе «#ТОП-школа-2018», и ставшие его победителями (36 школ). Из данной совокупности нам необходимо было выбрать ряд школ, которые можно отнести к категории школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях. Для идентификации данных школ мы планировали использовать методику, описанную в книге «Методика определения статуса школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Москва. ВШЭ. – 2016» [10]. Согласно указанной методике для идентификации школ, следует провести расчет Индекса социального благополучия школ. Расчёт ИСБШ производится по следующей формуле: $ИСБШ = 85 + 15 * \text{«доля учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование»} - 20 * \text{«доля учащихся из неполных семей»} - 65 *$

«доля учащихся, состоящих на различных видах учёта», где первое значение (85) приводит индекс к шкале, принимающей значения от 0 до 100 [10]. Однако в процессе использования данной методики мы столкнулись с тем, что значения ИСБШ для разных регионов сильно различаются, вследствие чего затруднительно провести объективную идентификацию небольшой выборки, имеющейся в нашем распоряжении. Поэтому было принято решение воспользоваться материалами, размещенными на сайтах региональных органов управления образованием, институтов повышения квалификации и развития образования. Прежде всего, нас интересовало наличие региональных программ поддержки школ, функционирующих в сложных социально-экономических условиях и школ с низкими результатами обучения, а также материалов по идентификации указанных категорий школ. В результате было установлено, что шесть школ, являющихся участниками конкурса «#ТОП-школа-2018», согласно региональным документам, относятся к категории школ, функционирующих в сложных социальных контекстах. Из данных школ для описания кейсов были выбраны три образовательные организации, представляющие два региона Сибирского Федерального округа и один регион Приволжского Федерального округа. Выбор данных школ был обусловлен тем, что они обладают схожими характеристиками – расположены в сельской местности, реализуют программы всех трех уровней образования, численность обучающихся от 110 до 270 человек. Кроме этих школ, была выбрана одна школа с похожими количественными характеристиками, но функционирующая в благополучном окружении. Кейс данной школы служил своего рода «идеальной моделью», что применительно в исследованиях подобного типа. Сопоставление «идеальной модели» с остальными кейсами позволяет более четко выявить изучаемые закономерности.

Ниже приведено описание кейсов исследуемых школ.

2.3. Кейс №1

Проект «Школа мечты»

Описание контекста школы

Сибирский Федеральный округ. Сельская школа, расположена в поселке, находящемся в 200 км от районного центра и 700 км от регионального центра. Директор занимает данную должность в течение 5 лет. Руководитель грантового проекта на момент участия в конкурсе – заместитель директора по воспитательной работе. Число обучающихся – 115 человек. Число педагогов – 19 человек. Учителей с высшей квалификационной категорией – 2, с первой – 7 человек. В исследовании приняли участие директор школы и руководитель проекта, которая через полгода после реализации гранта сменила работу.

В качестве ключевой характеристики школы респонденты назвали ее удаленность и труднодоступность. Данные факторы значительно осложняют жизнь людей в поселке и влияют на развитие школы.

«Школа сельская, находится в отдаленном поселке. Ключевые факторы, замедляющие развитие, это труднодоступность, так как большую часть года отсутствует сообщение, отсутствие качественного скоростного интернета. Средний возраст педагогов 40-45 лет. То есть, в основном «стажисты». Ближайшая школа в 90 км, в другом поселке, через реку. И там возраст помоложе. Здесь удаленность и труднодоступность сказываются на том, что специалисты молодые не едут сюда».

Руководитель проекта.

«Школа отрезана от мира, в прошлом году два месяца не было электричества, люди жили при свечах. Дороги нет, одно направление, ждем, когда установится «зимник».

Директор школы

Этнический состав школы достаточно однородный, его составляют русские. Есть незначительное количество кетов и эвенков. В социальном плане преобладают неполные, малообеспеченные семьи, в которых двое и более детей. Образование родителей среднее или средне-специальное, высшее образование, в основном, только у учителей школы. Школа – самый крупный работодатель поселка. В общей сложности в ней работают 48 человек.

Согласно региональным документам школа входит в категорию школ, функционирующих в сложных социальных контекстах и демонстрирующих низкие результаты обучения.

В качестве партнеров школы были названы только местные структуры. Это администрация поселения, и эпизодически предприниматели, занимающиеся лесопереработкой. Конкурентов школа не имеет.

Предпосылки участия школы в грантовом конкурсе

Именно проблема преодоления изоляции школы послужила идеей для грантового проекта, хотя напрямую не была с ней связана.

«Многие дети за свою жизнь ни разу не выезжали в N (региональный центр) и другие крупные города. Одна из проблем – изолированность детей, низкий уровень социализации, ограниченный круг общения. Идея проекта заключалась в том, чтобы изменить внутреннее пространство школы, создать кружок робототехники, 3D моделирования и таким образом выйти за рамки школы. Было желание закрыть некие дефициты по организационной части, по мероприятиям (разнообразить образовательный процесс) и, конечно, материально-техническая составляющая».

Руководитель проекта

Идея проекта принадлежала его руководителю, у которого на момент участия в конкурсе «#ТОП-школа» был определенный успешный опыт участия в конкурсах (три выигранных региональных гранта). Однако данные гранты были реализованы в сфере культуры и туризма и глубоко не затрагивали жизнь школы. Тем не менее, участие в этих конкурсах позволило приобрести «грантовый опыт», что помогло составить качественную заявку, имеющую высокие шансы на победу. Конкурс «#ТОП-школа» был выбран благодаря его мощной информационной поддержке, активной рекламе, а также благодаря тому, что не был ограничен рамками какого-то узкого направления, не имел строгих требований к участникам, и обладал значительным для небольшой школы призовым фондом.

Участие в конкурсе было личной инициативой руководителя проекта, которую она реализовала в рамках своей должности заместителя директора по воспитательной работе. Директор узнала о конкурсе только тогда, когда позвонили из районного управления образования и поздравили с победой. Таким образом, можно констатировать факт, что одни и те же неблагоприятные социально-экономические условия по-разному воспринимались администрацией школы. Директор школы в качестве приоритетных ставит задачи обеспечения функционирования школы и более-менее нормального осуществления образовательного процесса. Руководитель проекта ставила задачи по преодолению неблагоприятных условий и поиску новых путей развития школы. Поэтому тот факт, что заявка на конкурс подавалась без ведома руководителя, носит закономерный характер, так как свидетельствует о наличии различных взглядов на развитие школы.

Достижения школы после победы в конкурсе и реализации гранта

В создании инфраструктуры в рамках реализации грантового проекта принимали участие его руководитель, одна из коллег, и учащиеся школы. Было изменено пространство школы, осуществлено новое зонирование части школьных помещений, изменен дизайн школьных пространств. Оборудованы площадки для проведения занятий робототехникой, 3D-моделированием, интерактивная песочница. Учитывая небольшой размер школы эти изменения, так или иначе, коснулись всего коллектива школы. В рамках предусмотренных проектом мероприятий, также была задействована вся школа.

«Содержательная составляющая школьной жизни изменилась. Количество мероприятий увеличилось, в том числе районного, регионального масштаба. Школа становилась участницей мероприятий, где принимали участие дети с других школ и педагоги-эксперты с других школ. Это новое было для школы, когда мы организатором становились. Дети стали участвовать в мероприятиях нового уровня. Они участвовали в различных конкурсах, и то, что я сразу вспомнила, это то, что двое наших детей получили

возможность поехать вместе с военным отрядом патриотического движения на ежегодные военные раскопки в Смоленскую область».

Руководитель проекта

«Одно из мероприятий мы проводили в течение всего дня. К нам должны были приехать ученики из других школ, но из-за гололеда они не приехали и поэтому участвовали только дети нашей школы. С 8 утра и до поздней ночи с детьми и учителями школы работали приглашенные игротехники из N (регионального центра), которые проводили специально придуманную для нашей школы игру. В ходе этой игры мы прожили отдельную жизнь. Такого у нас никогда раньше не было».

Директор школы

Таким образом, в ходе реализации проекта произошли значительные изменения в содержании школьной жизни, которые затронули урочную, внеурочную деятельность, досуг педагогов и обучающихся. На время реализации проекта в него была включена вся школа.

Сравнение достижений школьников до и после участия школы в грантовом конкурсе

Директор школы и руководитель проекта по-разному определяют достижения обучающихся по итогам реализации гранта.

«Появилась робототехника, появились наборы для проведения исследований по химии, биологии. Насчет траекторий детей мне сложно говорить. Но если говорить о том, на что это повлияло тогда, то это конечно социализация детей. На социализацию и на расширение картины мира. В рамках нескольких мероприятий они узнавали о возможных профессиях, о путях реализации себя и в этом смысле они стали чувствовать себя увереннее».

Руководитель проекта

«Дети активно участвуют в конкурсах по робототехнике. Сейчас из-за пандемии все конкурсы проводятся дистанционно, но для нашей школы это даже хорошо, потому что мы все равно не имеем возможности выезжать за пределы района. Поэтому они выполняют задания, снимают видео и отправляют на конкурсы. Конкурсы региональные и всероссийские. Есть ребята, которые готовы день и ночь заниматься с этими роботами и что-то там конструировать. А вообще у нас много детей занимаются в кружках робототехники».

Директор школы

Слова директора подтверждаются информацией, взятой со школьного сайта, согласно которой в настоящее время в школе реализуются программы в сфере дополнительного образования по робототехнике для 1-4 и 5-10 классов, осуществляются внеурочные занятия по направлению «Живой песок» (интерактивная песочница и наборы для робототехники

появились в школе в ходе реализации гранта). Отсутствие измеримых достижений обучающихся в виде побед в различных конкурсах и соревнованиях может объясняться тем, что руководитель проекта ставила иные задачи при планировании целей проекта (социализация детей, расширение картины мира) и направляла усилия именно на их достижение. В свою очередь директор школы, несмотря на успешный выход за рамки школы в ходе реализации проекта, концентрирует свое внимание на организации внутренних процессов школы, и не стремится к активному преодолению изоляции.

Изменения во взаимодействии в педагогическом коллективе

По словам руководителя проекта, для его реализации была создана рабочая группа, куда входило порядка 8-10 педагогов, то есть около 50% педагогического коллектива. В рабочую группу вошли либо те, кто проявил интерес к реализации проекта, либо те, кто в силу своих должностных обязанностей не мог не принимать в нем участия (психолог, социальный педагог). Позиция руководителя проекта была такова, что она привлекала в команду проекта только тех, кто хотел в нем участвовать. Данная позиция может объясняться тем, что зная о возможном сопротивлении части коллектива, она не хотела растрачивать силы на преодоление данного сопротивления, так как это значительно осложняло бы ход реализации проекта. Но так как проект предполагал проведение ряда крупных мероприятий различного уровня, это потребовало участия в них не только инициативной группы, но и гораздо большего числа педагогов, что, все же, вызвало определенное сопротивление в коллективе.

«Были те, кто поддержал и изъявил желание участвовать, а были те, кто просто не изъявил желания участвовать. То есть, чтобы не перегружать себя чем-то лишним они остались там, где были и наблюдали со стороны».

Руководитель проекта

С точки зрения организационной структуры в коллективе произошел ряд изменений. Появилась новая формальная структура – рабочая группа, возникли новые типы связей в коллективе, возникла необходимость в освоении педагогами новых компетенций.

«На меня было возложено руководство проектом, на них (коллег) был возложен определенный функционал. Это не только работа с наборами для робототехники, но и социально-педагогическое сопровождение, сопровождение детей с ОВЗ, логопедическое сопровождение, потому что у нас было закуплено в кабинет различное оборудование».

Руководитель проекта

Руководитель проекта отметила, что, по ее мнению, на этапе реализации проекта внутри коллектива качественно во взаимоотношениях ничего не поменялось. В процесс реализации гранта были включены те, кто и до этого занимали достаточно активную

позицию в организации каких-то мероприятий. А те, кто раньше не участвовал, никак не включились в проект. Однако в настоящее время, по словам директора школы и материалам школьного сайта, не менее пяти педагогов регулярно работают с оборудованием по робототехнике, интерактивной песочницей, оборудованием для проведения опытов по химии и биологии. Это потребовало от педагогов прохождения обучения, освоения новых компетенций и форм работы. Таким образом, можно отметить, что инновации, появившиеся в школе в ходе реализации проекта, вошли в режим функционирования, однако вопрос, об изменениях внутри коллектива остается открытым.

Влияние участия в конкурсе на характер взаимодействия с родительской общественностью

Участие в конкурсе изменило отношение родителей к школе. Анализ материалов школьного сайта, посвященных проекту, показал, что значительное число мероприятий проходило с участием родителей. Причем в отличие от ранее проводимых мероприятий, в которых родители чаще всего участвовали в качестве зрителей, в рамках проекта осуществлялись попытки вовлечения родителей в социум школы, через демонстрацию нового оборудования, новых форм работы с детьми, демонстрации возможностей, которые открывает детям новое оборудование.

По материалам школьного сайта, отчета о результатах самообследования школы и интервью с руководителем школы не удалось составить полного понимания, насколько проект повлиял на характер взаимоотношений родителей и школы. Однако можно предположить, что проект не изменил социальную ситуацию в поселке (он этого и не предполагал), но способствовал формированию положительного отношения родителей к школе.

Изменение управления школой в ходе реализации проекта

Директор школы не принимала участия в разработке идеи проекта, но в ходе его реализации оказывала необходимую поддержку. Это закрепление новой формальной структуры (создание рабочей группы, закрепление функционала за сотрудниками), оказание материальной поддержки, решение организационных вопросов (транспорт, питание, размещение), а также согласование вопросов на уровне муниципалитета, заключение договоренностей с партнерами. Это подтверждает ранее высказанную точку зрения, что директор школы строит свою работу в режиме функционирования и не является инициатором инноваций, хотя поддерживает и по возможности старается улучшать идеи, иницируемые другими сотрудниками. Так, после реализации проекта, директор нашла финансовую возможность докупить дополнительные наборы для робототехники, для того, чтобы можно было более полноценно строить внеурочную деятельность по данному

направлению. Но отсутствие у директора школы стремления к активным изменениям не способствует развитию школы, и в том числе профессиональному росту педагогов. Хотя данная стратегия во многом обусловлена сложным социальным контекстом школы и необходимостью директора решать большое количество хозяйственных и иных задач, при ограниченных финансовых, человеческих, материальных ресурсах. Однако данные объективные причины, не дающие возможности директору задумываться об инновационном развитии школы, негативно сказываются и на состоянии педагогического коллектива, который также стремится работать в режиме функционирования, и не проявляет стремления к инновациям.

Дополнительные ресурсы, привлекаемые к реализации проекта

Реализация проекта потребовала привлечения значительного числа дополнительных ресурсов, так как основная сумма гранта была использована для приобретения оборудования и расходных материалов. Это потребовало не только мобилизации школьных ресурсов, но и активного взаимодействия с внешними партнерами. Как уже упоминалось выше, ремонт школьных помещений, проведение мероприятий проводились на безвозмездной основе коллективом школы и обучающимися. Администрация школы смогла изыскать средства на оплату транспортных расходов для подвоза учащихся и педагогов других школ на различные мероприятия. В качестве спонсора и партнеров выступала администрация поселения. Районное управление образования оказывало помощь в виде предоставления транспорта. Все договоренности осуществлялись либо руководителем проекта, либо директором школы. Значительную роль в привлечении высококлассных экспертов, игротехников сыграли личные контакты руководителя проекта.

«Если говорить о самых значимых, это педагоги из частной школы из N (регионального центра). Я выходила на них, и они только за счет оплаты проезда готовили для нас большую игру. Их было пять человек. Если говорить про партнеров, то это ИРО, они тоже помогли в плане проведения дистанционного конкурса на платформе, в котором участвовали школы региона. Если говорить про район, то это начальник управления образования, с которым я контактировала достаточно часто в плане каких-то организационных моментов и оказания помощи».

Руководитель проекта

Взаимоотношения с вышестоящей в управлении организацией

На вопрос «Как отнеслось районное управление образования к победе школы в грантовом конкурсе?», был получен следующий ответ:

«сначала было удивление, потом радость, для такой небольшой школы это нонсенс, почти фантастика и меня приглашали несколько раз на районные семинары, чтобы

поделиться опытом участия в грантовых конкурсах, как пример развития школы. Тема фандрайзинга начала активно обсуждаться, школа стала выступать в качестве площадок для проведения мероприятий, инициатором которых выступал уже район. То есть да, это положительно повлияло на отношение к школе»

Руководитель проекта

По словам директора, участие в конкурсе имело и материальную выгоду для школы со стороны района. Школа получила районный грант в размере 300 т.р. на развитие проекта. На 600 т.р. была закуплена новая мебель. Таким образом, школа продемонстрировала, что обладает потенциалом развития, для нее характерны инновационные подходы к организации образовательного процесса.

Удалось ли с помощью гранта решить те проблемы школы, которые планировалось?

На этот вопрос ответы руководителя проекта и директора школы различны.

«Да. Но проблема в том, что эти проблемы были решены временно. Потому что когда из школы ушла команда, я и моя коллега уехали оттуда, интерес у оставшейся части коллектива к более качественному использованию той материально-технической базы, которая осталась, пропал. Это все осталось на таком местном и очень привычном уровне, в рамках уроков, дополнительных занятий. Конечно, уже никто не делает районные и региональные праздники, выхода за рамки школы нет».

Руководитель проекта

Директор школы видит плюсы в появлении в школе нового оборудования, улучшении материально-технической базы. О продолжении грантовой деятельности школы не задумывается.

«У нас света несколько месяцев не было, а вы говорите гранты. Нам сейчас не до того».

Директор школы

На вопрос о том, что помешало развиваться грантовой деятельности школы после ее ухода, руководитель проекта ответила следующим образом:

«Основная проблема - это учителя, которые достаточно долго работают в школе, у них потенциал, конечно, исчерпан, плюс их консерватизм и, возможно, общая психологическая усталость не позволяют им выходить за рамки уроков и делать что-то сверх этого. Во-вторых, это не особо оплачивается».

Руководитель проекта

Выводы по итогам изучения кейса №1

Таким образом, рассматривая результаты проекта, как предпосылки и возможности для развития, можно отметить следующее: у субъектов нет устойчивого интереса к

продолжению инноваций. Реализованный проект рассматривается как локальное, хотя яркое и значимое событие в жизни школы. Руководство школы в лице директора не связывает будущее школы с продолжением грантовой деятельности и переходом на новый уровень изменений. Достигнутый уровень вполне устраивает директора, так как он хорошо вписывается в модель управления, реализуемую им.

Школа не планирует качественно развивать проект даже, несмотря на наличие определенных инвестиций в его продолжение. Возможно, это связано с тем, что продолжение развития проекта потребует значительных усилий, прежде всего временных и организационных, со стороны педагогов и руководства школы, к чему они не готовы и стараются избегать.

После реализации проекта его команда распалась. Руководитель проекта и ее коллега сменили местожительства и работы, переехав в региональный центр. Оставшаяся часть проектной команды не смогла сохранить инновационность проекта, хотя ряд его содержательных элементов используются в работе школы.

Ряд проектных изменений перешли из особого статуса в ключевую деятельность. Об этом свидетельствует штатное расписание школы, в котором выделены часы на занятия с интерактивной песочницей, робототехникой, исследовательской деятельностью, наличие определенной группы педагогов, освоивших новые компетенции и формы работы, прошедших курсы повышения квалификации и переподготовки, новые единицы в штатном расписании. Однако в школе не сформировалась критическая масса педагогов и администраторов, обладающих новыми навыками и стремящихся к изменениям.

Проект не получил развития, несмотря на наличие инфраструктуры поддержки (администрация поселения, управление образования района, институт развития образования региона). Возможно, это связано с недостаточно развитыми механизмами поддержки инноваций на уровне организации, отсутствии системы материального и нематериального поощрения, механизма обмена успешным опытом.

2.4. Кейс №2

Проект «Мастерская XXI века»

Описание контекста школы

Сибирский федеральный округ. Сельская школа расположенная, в селе с населением 2300 человек. Расстояние до районного центра 60 км, до регионального центра 500 км. Село расположено на берегу крупной сибирской реки, на границе с соседним регионом, с которым имеется хорошее транспортное сообщение. В относительно хорошей транспортной доступности находится крупный город соседнего региона, с которым налажены

экономические, образовательные, профессиональные, социальные связи жителей села. В школе обучается 270 детей. В комплекс школы входит также дошкольное отделение. Коллектив состоит из 48 человек, в том числе 10 сотрудников дошкольного отделения и 3 педагогов дополнительного образования. В исследовании приняли участие директор школы и руководитель грантового проекта.

«Наша школа построена выпускником нашей школы, нашим земляком, олимпийским чемпионом N (фамилия, имя, отчество реального человека). Это его малая родина. Его традиции у нас продолжаются и чтятся, поэтому достижения нашей школы в этом достаточно серьезные. Физкультурно-спортивный клуб и военно-патриотический клуб завязаны на спорте. Следующий момент связан с тем, что много лет мы участвовали в работе по внедрению ФГОС старшей школы и 10-11 классы у нас обучаются уже 7 лет в разновозрастной группе. У нас есть возможность детям делать выбор предметов и изучать их на базовом или профильном уровнях».

Директор школы

«Во-первых, наша школа построена совсем недавно, ей 21 год. Раньше это была деревянная школа, построенная вначале 50-х годов, поэтому, когда Иван (олимпийский чемпион, выпускник школы) вернулся, построили новую школу и несколько домов для мраморного карьера. Я в 1995 году пришла работать, а в 1999 мы перешли в новую школу и в 2000 сделали первый выпуск. Вообще я родилась здесь и выросла и уехала отсюда учиться в институт и вернулась сюда обратно».

Руководитель проекта

Школа является единственной образовательной организацией в населенном пункте и помимо общеобразовательных программ реализует программы дополнительного образования. В школе 6,8 ставок дополнительного образования, что достаточно много для такой школы.

Национальная принадлежность детей – русские. Социальный состав семей сложный.

«Я бы сказала низкий социальный уровень, потому что у нас всего 10 % родителей с высшим образованием, все остальное ниже. Семьи небогатые примерно 70% детей из малообеспеченных семей. Это многодетные семьи и т.д.»

Директор школы

Из описания школы видно, что, несмотря на сложный социальный контекст, удаленность от регионального и районного центров школа старается использовать все имеющиеся возможности для предоставления обучающимся возможностей получения качественного образования. Это сохранение и развитие спортивных традиций своего земляка – олимпийского чемпиона, и создание на этой основе системы спортивной работы и

патриотического воспитания; изыскание возможностей для обучения старшеклассников по индивидуальным образовательным траекториям; финансирование большого числа ставок дополнительного образования, привлечение квалифицированных педагогов из соседнего региона.

В качестве партнеров школы были названы Сибирский Федеральный университет, государственный университет соседнего региона, некоммерческие и коммерческие организации регионального центра и г. Санкт-Петербурга.

Предпосылки участия школы в грантовом конкурсе

Предпосылками участия школы в конкурсе является открытость руководителя школы к новым идеям, и его стремление развивать школу, не ограничиваясь уже существующими формами работы, даже если они успешно функционируют.

«Идея была учителя физики и информатики. Почему решили участвовать, потому что мы понимаем, современное образование, а у нас дети не получают возможности связать с робототехникой нигде, потому что у нас ни в районе нет робототехники нигде».

Директор школы

«Вообще это была случайность. Я искала какую-то информацию, мы с ребятами писали проекты, и в Интернете выскочил сайт РОББО Академии, и там они предлагали свое оборудование для школ. Я подала заявку, чтобы узнать, сколько стоит их оборудование. Они цены сказали, я говорю, что для нас это очень дорого, мы маленькая школа и нам просто не потянуть почти 600 тысяч, и они прислали на мою почту фонды, где можно поучаствовать, один из фондов это был «Рыбаков фонд». А написали мы вдвоем с NN (директором школы), сели и написали. Мы даже не думали, что мы выиграли, потому что наша заявка была какая-то трехтысячная. Но по результатам, я увидела, что мы вошли в пятерку сельских школ. Мы набрали 90 баллов из 100».

Руководитель проекта

Таким образом, идея, возникшая у руководителя проекта (на тот момент просто учителя) была донесена до директора школы, оценившего ее перспективность для школы, и в результате совместной работы был разработан проект, ставший победителем конкурса. Участие в конкурсе было инициировано авторами проекта. Районное управление образования узнало об участии школы в конкурсе только после ее победы.

Достижения школы после победы в конкурсе и реализации гранта

Благодаря победе в конкурсе и реализации гранта в школе был создан кабинет робототехники, в котором в настоящее время занимаются около 70 человек и работают 3 педагога.

«Мы когда выиграли грант на следующий год поехали в N (региональный центр) и вошли наши ребята в 10-ку лучших в регионе, а еще мальчики заняли 3 место. И нам дали квоты на Россию, но, к сожалению, когда мы обратились в нашу администрацию, она денег не дала. Нам нужно было докупить еще некоторые детали к конструкторам, потому что на России нужны дополнительные детали, плюс поездку оплатить. Нам денег не дали, и мы не поехали, пришлось отказаться. Потом еще мальчишки ездили 3 класс, вошли в десятку, ну дальше они не поехали, денег у нас нет. В крае еще родители помогают нам оплачивать поездки, а дальше ездить, возможности нет».

Руководитель проекта

«Достижения какие: наши дети в первый же год приняли участие в соревнованиях по робототехнике и вошли в призеры. Значит, дальше что: у учителей возникло желание заниматься робототехникой и многие закончили курсы и сейчас у нас расширяется это направление. Проблема только в финансировании. Нужно увеличивать материальные ресурсы, поэтому продолжаем искать, где еще можно поучаствовать в конкурсе».

Директор школы

Благодаря реализации проекта довольно быстро были достигнуты высокие результаты (победы в конкурсах регионального уровня). Уровень результатов мог бы быть значительно выше, если бы не материальные ограничения. Однако, ни руководитель проекта, ни директор школы не говорят о данной ситуации, как о трагедии, так как реально оценивают возможности школы, родителей и муниципалитета. Ответы директора школы демонстрируют умение преодолевать внешние ограничения (попытки найти другие подобные конкурсы), а также стремление использовать потенциал, предоставленный новыми возможностями (обучение педагогов работе с оборудованием).

Говоря о достижениях школы, руководитель проекта и директор школы говорят, преимущественно, об успехах детей в различных конкурсах, о чем было написано выше. Это может свидетельствовать о том, что школа ориентирована на развитие способностей детей, и свою роль рассматривает в создании необходимых условий для этого.

И руководитель проекта и директор школы отметили равнодушное отношение учредителя (муниципалитета) к победе в конкурсе и реализации проекта по робототехнике в школе, хотя для района это уникальное явление и с точки зрения победы в конкурсе и с точки зрения содержания проекта (нигде в районе робототехника не изучается).

«Район особо не помогает. Они приехали, посмотрели, когда мы делали открытие, мы им все показали, мы провели семинары, для юга нашего региона. Все замечательно, все хорошо, но дальше никто нам не помогает».

Руководитель проекта

Сравнение достижений школьников до и после участия школы в грантовом конкурсе

Так как проект по робототехнике и 3D-моделированию является для школы принципиально новым, то все успехи обучающихся, в этих направлениях напрямую связаны с реализацией проекта. Если говорить о количественных показателях, то это около 70 детей, имеющих возможность ежедневно заниматься робототехникой. Кроме того, около двух десятков учеников школы приняли участие в конкурсах и иных мероприятиях по данному направлению на уровне региона. Фотоотчеты с данных мероприятий, размещенные на странице школы в социальной сети «ВКонтакте» показывают, в какой современной творческой обстановке проходят эти соревнования и какие эмоции они вызывают у детей. Это существенно расширяет мировоззрение и кругозор обучающихся, наполняет их жизнь новыми эмоциями, создает возможности для выбора дальнейшей образовательной траектории. Обучающиеся выпускных классов, занимающиеся робототехникой чаще выбирают поступление в технические вузы, что может служить свидетельством успешности проекта.

Участие сотрудников школы в реализации гранта

На вопрос «Кто был задействован в реализации гранта?» были получены следующие ответы.

«В основном, вдвоем все делали. NN (директор школы) как администратор, а я - как исполнитель данного проекта. Потому что не было больше специалистов. Конечно, организовать какие-то мероприятия, нам учителя и организатор и завуч помогали. Здесь мы привлекали людей, и никто не отказал».

Руководитель проекта

«Из учителей я сама как директор школы физик. Поэтому в принципе мы вдвоем и делали. У нас не так много кто мог бы этим заниматься, поэтому мы делали почти все вдвоем».

Директор школы

Анализ полученных ответов свидетельствует о том, что на момент реализации гранта его масштаб был таков, что не требовал массового привлечения педагогов к проводимым мероприятиям, за исключением тех случаев, когда происходили открытые мероприятия с участием телевидения, представителей управления образования, руководства района. Но впоследствии в проект включились педагоги, которые проявили интерес к изучению и преподаванию робототехники.

«На этапе разработки проекта и внедрения его была небольшая команда. А сейчас, когда проект вошел в нашу жизнь и стал частью этой жизни, я повторяюсь, есть учителя, которые закончили курсы преподавания робототехники. В начальной школе есть учитель,

которая летом закончила курсы и преподает там. Еще учитель информатики закончила курсы и тоже преподает».

Директор школы

«Мы просто предложили, спросили, кто бы еще хотел. Вот учитель начальных классов сейчас работает, и еще одна коллега, ведет кружок робототехники. Каждый день по 4 часа идет кружок. Это за счет дообразования».

Руководитель проекта

Таким образом, как на этапе разработки, так и на этапе реализации в проекте участвовали представители инициативной группы, к которым впоследствии присоединились педагоги, проявившие интерес к данному направлению работы. Это потребовало от педагогов освоения новых компетенций, прохождения курсов повышения квалификации или переподготовки. Отметим, что на всех этапах разработки и реализации проекта отсутствовало административное давление со стороны директора на педагогов по привлечению их в работу проекта. Для педагогов, изъявивших желание освоить робототехнику, были созданы условия для получения ими необходимого образования по данному направлению. Со слов руководителя проекта можно сделать вывод, что количество педагогов, участвовавших в проекте на разных его этапах, является оптимальным.

Можно также отметить полную согласованность ответов директора школы и руководителя проекта, что может служить показателем объективности полученной информации.

Влияние участия в конкурсе на характер взаимодействия с родительской общественностью

На вопрос об отношении родителей к проекту директор школы отметила, что до начала реализации проекта от родителей не было запроса на создание кружка робототехники. Это была идея школы. Однако после создания условий для занятий робототехникой, открытия кружков по данному направлению, учащимися школы был проявлен большой интерес к этой инновации, что отразилось и на отношении родителей, которые положительно восприняли происходящие в школе изменения. Таким образом, можно говорить о том, что, предложив детям новое направления дополнительного образования, школа сама сформировала запрос на него. Об этом свидетельствует тот факт, что около 30% обучающихся школы посещают занятия по робототехнике и 3D-моделированию.

Характер управления со стороны администрации школы

На вопрос о роли в проекте (администратор или член команды) директор школы дала следующий ответы:

«Трудно разделить. Скорее больше как член команды, потому что по большому счету ничего административного вначале не было, когда разработка шла. Уже потом, когда был грант выигран, мой вклад как администратора важен был. Нам нужно было найти, где закупить оборудование, составить контракты, найти кабинет в школе. На следующем этапе после выигрыша моя роль была как администратора».

Директор школы

Серьезного внимания закреплению формальной структуры проекта на этапе его реализации директор школы не уделяла, так как не видела в этом большой необходимости. По характеру участия директора в проекте и ответам на вопросы интервью можно сделать вывод, что для нее характерен поддерживающий стиль управления, при котором инициативы сотрудников поощряются, им оказывается помощь и содействие в развитии идей, повышении квалификации. В коллективе около 10 сотрудников приезжают на работу из соседнего региона. Это служит показателем того, что в школе созданы условия для привлечения квалифицированных кадров, и их мотивации.

Руководство распределением ресурсами также осуществлялось директором школы.

«Временные, кадровые, материальные ресурсы. Тот же кабинет нужно было отремонтировать, приготовить к тому, чтобы размещать там оборудование, кроме того, что мы приобрели, рекламу надо было сделать. Кроме того, по обязательству участия в конкурсе нам надо было провести ряд семинаров для педагогов близлежащих школ и с соседней республикой мы приглашали. Семинары мы проводили».

Директор школы

Взаимодействие с внешними партнёрами

Как на этапе реализации проекта, так и после завершения его активной фазы и перехода в режим функционирования, осуществляется активное взаимодействие с внешними партнерами проекта. Основные партнеры – это РОББО-Академия (г. Санкт-Петербург) и представительство компании «Лего» в региональном центре.

«Мы участвуем в семинарах РОББО-Академии. Если они узнают, что проходят какие-то конкурсы или гранты, они нам их обязательно присылают. Они предлагают нам учиться. Вот я у них училась в Московском институте, по робототехнике проходила курсы. И вот два дня назад они прислали мне приглашение на вебинар. Обучающие вебинары, мастер-классы – пожалуйста. А с «Лего» мы участвуем в проекте для старшеклассников.

Руководитель проекта

В рамках открытых мероприятий, предусмотренных проектом, в школе была проведена презентация проекта, на которой присутствовали представители районной администрации, управления образования, местное телевидение. Отчет о презентации

размещен на сайте школы. Помимо этого педагоги, участвующие в проекте, проводили мастер-классы для коллег из других школ региона и соседней республики.

«Всем очень понравилось. Все заинтересовались, как сделать так, чтобы выиграть. Просто после того, «Рыбаков фонд» не объявлял такой инициативы, у них там другие стали инициативы проявляться.

Директор школы

Школа открыта к взаимодействию с партнерами. Территориальная удаленность от крупных городов не является препятствием для повышения профессионального уровня педагогов, которые активно используют для этого дистанционные технологии.

Взаимоотношение с вышестоящей в управлении организацией

Районное управление образования отнеслось к проекту школы без энтузиазма. Инициатором мероприятий, предусмотренных проектом, была школа, она же приглашала педагогов из других школ муниципалитета и соседнего региона. Финансовая поддержка муниципалитетом поездок на соревнования по робототехнике, 3D-моделированию не осуществляется. Данные направления работы не являются для района приоритетными.

На вопрос, была ли положительная реакция районного управления образования на победу в конкурсе, был получен следующий ответ:

«Будем считать, что именно так и отреагировали:) Особой поддержки и радости не было. Ну, выиграла и выиграла. Себе головную боль заработала. Живите теперь с этим».

Директор школы.

Из интервью с директором школы следует, что инициативы школ на местном уровне не поощряются, работа школ оцениваются по результатам федеральных диагностических процедур и итоговой аттестации.

«Сейчас много трудностей, которые мы преодолеваем. Потому что мы заложники всех этих ЕГЭ, ОГЭ, ВПР и т.д., поэтому как бы мы ни хотели чего-то развивать, мы в первую очередь вынуждены думать о том, что мы должны делать».

Директор школы

Прогноз на перспективы после грантового конкурса

Директор школы и руководитель проекта считают опыт участия в конкурсе «ТОП-школа» удачным и планируют и дальше участвовать в конкурсах, используя при этом различные стратегии.

«Планировали и дальше планируем. Ищем, в каких еще конкурсах можно поучаствовать. Сейчас вошли в программу фонда «Вклад в будущее» по развитию личностного потенциала. Поэтому тоже мысли есть разные, думаем, как НКО создать на базе своих педагогов и родителей и чего-то там выигрывать».

Директор школы

«Мы пытались в прошлом году написать проект в Министерство просвещения, но он не прошел. И мы когда начали анализировать, мы поняли, что у нас очень маленькое количество детей и школа маленькая, а им нужен масштаб, поэтому трудно нам. А сейчас у меня мечта - это строительство мини-планетария в школе. У нас задумка есть, и я думаю, своими силами это сделаем. Поэтому мы пытаемся сейчас сделать планетарий, привлекая средства наши, местные».

Руководитель проекта

Стратегии, озвученные директором, направлены на поиск внешних ресурсов и возможностей – создание НКО, с целью получения возможности участия в конкурсе Президентских грантов, участие в проекте Сбербанка, конкурсах «Рыбаков фонда». А руководитель проекта помимо поиска внешних ресурсов, рассматривает новую форму инновации – фандрайзинг, с помощью которого планирует создать в школе планетарий.

Три учителя школы участвовали в конкурсе «#i-Учитель» от «Рыбаков фонда», и планируют участвовать и дальше.

Директор школы и руководитель проекта однозначно настроены на развитие школы, внедрение инноваций в образовательный процесс и в этом смысле реализация проекта по робототехнике служат одной из ступенек, по которым происходит движение школы вверх.

«Конечно, у нас, в нашей школе появились возможности, которых нет в других школах. Мы теперь хоть на ступеньку приблизились к тем целям и задачам, которые ставятся перед школой и показали детям, что такое робототехника, потому что они этого в принципе не видели и не знали».

Директор школы

Выводы по итогам изучения кейса №2

Анализ ответов респондентов показал, что как правило, инициатором инноваций являются педагоги или администрация школы. Остался открытым вопрос, существуют ли запросы на инновации исходящие от родителей и обучающихся, однако пример описываемого кейса показывает, что школа сама может успешно формировать запрос на новые формы и направления работы.

Для школы привычной является ситуация дефицита ресурсов и наличие внешних ограничений, но они не являются препятствием для внедрения изменений. Отсутствие необходимых инвестиций для продолжения реформ является основанием для поиска новых вариантов развития. Участие в грантовом конкурсе как раз и было обусловлено стремлением создать в школе новые направления работы, не имея при этом необходимых материальных возможностей. В настоящее время школа реализует несколько вариантов поиска инвестиций

(фандрайзинг, участие в конкурсах, участие в проекте фонда «Вклад в будущее»), вероятность успеха которых достаточно высокая.

Если рассматривать коллектив школы, как команду, то можно говорить о его устойчивости и наличии необходимого потенциала для внедрения инноваций. Об этом свидетельствует быстрое освоение несколькими педагогами школы робототехники, наличие интереса к новым направлениям работы, достаточная поддержка со стороны руководства школы.

В настоящее время проект перешел из статуса инновации в режим функционирования. Об этом свидетельствует наличие в школе программ дополнительного образования по робототехнике, наличие часов для занятий робототехникой в штатном расписании школы, закрепленные за сотрудниками должностные обязанности и зоны ответственности. О положительном отношении к результатам проекта говорит большое количество детей, занимающихся робототехникой в школе.

Проект сохранил созданную на этапе реализации инфраструктуру поддержки: тесные контакты с региональными и федеральными компаниями, занимающимися данным направлением, личные контакты педагогов с коллегами из других школ и регионов. Вызывает некоторые опасения отсутствие поддержки и интереса к данному направлению на уровне муниципалитета, так как наличие механизма обмена опытом между близко расположенными школами могло бы способствовать созданию профессионального сообщества и более разнообразной деятельности по данному направлению.

2.5. Кейс №3

Проект «Село онлайн»

Описание контекста школы

Приволжский Федеральный округ. Сельская школа, расположенная в селе с населением 1400 человек. Расстояние до районного центра – 7 км, до регионального центра – 40 км. В школе обучаются 154 человека. Коллектив школы - 23 педагога, из которых с высшей квалификационной категорией - 1 человек, с первой – 7 человек, без категории – 15 человек. Почти все учителя живут в этом же селе. Директор работает в данной должности 12 лет. В интервью приняли участие руководитель грантового проекта и директор школы.

Социальный контекст школы сложный. Много малообеспеченных, неполных семей, значительная часть родителей обучающихся не работают.

«Население, ну как сказать. Из N-ска (региональный центр) выселяют неблагополучные семьи, ну и риэлторы скупают им здесь дома и они селятся. Очень много детей из групп риска. Социум очень неблагоприятный. Но мы работаем и хотя бы с нашей

стороны, получается детям прививать все хорошее, мы так считаем. Все равно результаты есть».

Директор школы

«У нас школа относительно новая. Школа для нас маленькая, ее построили маленькой изначально, меньше, чем нам нужно. У нас что дети, что учителя, они своеобразные, все отстаивают свою правду, но боятся делать резкие шаги. Этим мы отличаемся в районе. Здесь не было никогда совхоза, это поселение не национальное, это рабочий поселок. Специалисты, рабочие и т.д.»

Руководитель проекта

В селе помимо средней школы расположен детский сад. Других образовательных организаций в населенном пункте нет. Руководитель проекта и директор школы отметили, что незначительную конкуренцию школе создает близко расположенный районный центр, в школах которого обучаются около 10 человек. Но, по словам директора, эти количество не является значимым для школы. Кроме того, эти дети, попробовав учиться в школе районного центра, зачастую возвращаются обратно в свою школу.

«Ездят некоторые. Немного, человек 10. Но это знаете, как бывает. У нас учителя сильные я считаю, но родителям всегда образование учителей не нравится. Бывает, что уедет ребенок, ну заберут родители, нахватает «троек», «двоек» и по месту прописки, к нам, то есть отправляют с райцентровских школ».

Директор школы

Национальная принадлежность детей – русские, татары, удмурты. При выборе обучающимися содержания образования национальная идентичность проявляется слабо.

«У нас много приезжих и школа русскоязычная. При выборе родного языка родители выбирают русский. В районе это у нас и еще в одной школе».

Директор школы

В воспитательной работе многонациональный характер школы и села подчеркивается и учитывается при планировании и проведении мероприятий, праздников и т.д.

В качестве партнеров были названы детский сад, сельский дом культуры. Эпизодическую помощь в виде подарков для школьных праздников оказывают местные индивидуальные предприниматели. Бывшие крупные работодатели – мебельная фабрика, лесозавод, картонная фабрика в настоящее время значимой роли в жизни села не играют.

Предпосылки участия школы в грантовом конкурсе

Предпосылками участия школы в грантовом конкурсе было желание руководителя проекта изменить социальную ситуацию в селе, в котором были сильны криминальные традиции. Территория села была поделена на зоны влияния бандитских группировок,

вербовавших себе членов из старшеклассников школы. Руководитель проекта, будучи в то время социальным педагогом, часто сталкивалась с проблемами, вызванными деятельностью молодежных банд. Борьба с неформальными группировками осуществлялась силами полиции, но педагог понимала, что для того, чтобы ребята не шли к бандитам, им нужна альтернатива в школе, в виде насыщенной образовательной среды. Первой идеей такой альтернативы была школьная газета, которую она начала выпускать вместе с небольшой группой детей. Газета стала пользоваться большой популярностью и затем дополнилась школьным телевидением. После этого появилась идея школьного медицентра, с профессиональным оборудованием. Но для создания медицентра необходимы были значительные финансовые средства, непосильные для маленькой школы, поэтому найти их, до определенного момента, не представлялось возможным.

Но в 2018 году ситуация резко изменилась. В муниципалитете был принят курс на активную грантовую деятельность, что способствовало реализации идеи школьного медицентра.

«Это курс главы: все пишут проекты, все участвуют, все выигрывают, все должны приносить дополнительные вливания в район. Это была установка управления образования, которое в приказном порядке сказало, что мы участвуем в этом конкурсе. До этого мне не давали такой возможности, а тут прямо под приказом. И я просто побежала это делать. Потому что ну наконец-то мне приказали делать то, что я хочу!»

Руководитель проекта

Таким образом, для участия школы в грантовом конкурсе был создан ряд предпосылок: наличие ярко выраженной проблемы, на решение которой направлен проект; наличие функционирующего прототипа проекта; наличие инициативного руководителя, имеющего четкое видение цели и содержания проекта. На странице проекта в социальной сети «ВКонтакте» его цели и задачи сформулированы следующим образом: оборудовать студию для съёмок, звукозаписи и монтажа необходимой аппаратурой, техникой и лицензионным ПО; доукомплектовать учебный компьютерный кабинет; повысить уровень профессиональной подготовки детей в сфере журналистики; на базе медицентра провести трёхмесячные курсы по основам фото-видео съёмки и фото-видеомонтажа для жителей села, привлекая детей в качестве консультантов; объединить учреждения и жителей села в едином информационном пространстве; распространить опыт сотрудничества.

Таким образом, проект предполагал улучшение школьной инфраструктуры, решение образовательных и социальных задач.

Достижения школы после победы в конкурсе и реализации гранта

В процессе реализации гранта принимали участие не только педагоги и обучающиеся школы, но и взрослое население села. Школа получила новое современное оборудование для видеосъемки и видеомонтажа, была оборудована школьная телестудия, укомплектован школьный компьютерный класс. 12 обучающихся школы начали посещать занятия в школьной телестудии, а 10 жителей села прошли трехмесячные курсы по фотосъемке и видеомонтажу. Значительно повысилась открытость и узнаваемость школы в районе и не только. У школы сменился имидж. Ее стали рассматривать не как школу с криминогенным контингентом, а как школу, которая живет интересной жизнью, в которой постоянно происходит что-то интересное.

«Жители соседней деревни почти половина деревни подписана на нашу группу «Вконтакте», а учителя района вообще все подписаны на нашу группу «Вконтакте». И по «лайкам» видно и по просмотрам и когда они обсуждают на совещаниях, все знают, что у нас происходит».

Руководитель проекта

Благодаря проекту школа стала участвовать в мероприятиях муниципального, регионального, всероссийского и международного уровня. Это международный кинофестиваль «ЛАМПА», республиканский слет Российского Движения Школьников, конкурс «Практики будущего». Обучающиеся школы победили в районном конкурсе проектов «Молодежное инициативное бюджетирование», благодаря чему смогли реализовать в школе и селе новый проект, связанный с формированием здорового образа жизни.

Сравнение достижений школьников до и после участия школы в грантовом конкурсе

Описанные выше примеры участия обучающихся школы в различных мероприятиях стали возможны благодаря победе школы в грантовом конкурсе и реализации проекта медицентра. У школьников появилась возможность заниматься такой формой внеурочной деятельности, которой раньше в принципе, в школе не было. У обучающихся появились новые социальные связи, сформировались новые социальные роли и статусы (ведущая теленовостей, оператор, монтажер, автор текстов, интернет-маркетолог и т.д.).

«Дети активно занимаются в этом кружке. Интерес проявляется. Понимаете, журналистская деятельность она стимулирует детей быть коммуникабельными, общительными, социализированными».

Директор школы

«Самое главное, что дети себя почувствовали особенными. Даже те, которые к медицентру не имеют отношения. Потому что они общаются с другими детьми района и другие дети говорят: «У вас так круто, у вас своё телевидение!» И дети чувствуют

гордость за то, что они учатся именно в нашей школе. Они стали активной частью общества».

Руководитель проекта

У детей, занимающихся в медицентре, появились планы по выстраиванию образовательных траекторий, связанных с журналистской деятельностью, информационными технологиями.

Участие сотрудников школы в реализации гранта

На начальном этапе реализации проект развивался преимущественно благодаря энтузиазму руководителя. Хотя формально была создана рабочая группа, распределены обязанности, основная активность исходила от руководителя. Тем не менее, в ходе реализации проекта взаимодействие сотрудников школы осуществлялось в различных формах, начиная от технической части (ремонт кабинета, установка двери, настройка программного обеспечения) и заканчивая организацией открытых мероприятий.

Успех проекта не сразу, но изменил отношение части педагогов к грантовой и проектной деятельности. Это отметили и руководитель проекта, и директор школы.

«Учителя же знаете как: приходят и плачут: нет того, нет этого, а чем помочь? Ничем не могу. И я им говорю: надо самим зарабатывать. Ну, они разделились на группки по своим интересам и придумывают что-то. Библиотекарь в чем-то своем заинтересована, а учитель химии и биологии в своем. И приказ даже я не пишу. Все идет само собой. Под патронажем NN (руководитель проекта) работают. Она корректировку в их планы вносит. А я со своей стороны создаю ей условия, чтобы не больно ее загружали, чтобы она могла заниматься вот этой деятельностью».

Директор школы

«Вначале очень тяжело было. Это вообще был кошмар. И сейчас есть сопротивление. Но подвижки идут. То я их тормозила, тормозила и никакой отточечки, а тут учитель физкультуры ко мне подошел: «что мне сделать, я хочу нормальное поле». У нас просто футбол очень развит и не только школьники играют, но и юноши, в общем, молодежь. Они говорят «Хотим нормальное футбольное поле. Что нужно сделать?» Я говорю, что есть несколько вариантов. Можно податься на какие-нибудь грантовые конкурсы, а можно написать проект, все это дело просчитать и попробовать найти спонсора. И они сейчас как раз занимаются этим. Потом учитель химии и биологии говорит: «мы с детьми поговорили, они хотят заниматься садоводством и нам нужно найти специалиста. Что нам делать?» Ну, есть, есть подвижки».

Руководитель проекта

Таким образом, можно отметить, что опыт создания медицентра стал для педагогов школы образцом для создания собственных проектов. Взаимодействие педагогов носит характер неформальных объединений, сформированных по профессиональным интересам. Директор не стремится закрепить возникающие неформальные объединения в формальных структурах, считая существующую модель оптимальной. Основные риски в формализации неформальных структур, по мнению директора, связаны с необходимостью оплаты дополнительных функциональных обязанностей, возможным ухудшением микроклимата в коллективе, потенциальными конфликтными ситуациями. Позицию директора можно оценить как невмешательство или предоставление возможности педагогам для самоорганизации.

Влияние участия в конкурсе на характер взаимодействия с родительской общественностью

Задачи проекта предполагали активное взаимодействие с социумом села. Для этого был задуман и реализован ряд мероприятий, таких как курсы для жителей села по фотосъемке и видеомонтажу, проведение открытых мероприятий в школе и сельском доме культуры, открытые конкурсы фотографий и видеороликов. Вначале проект вызвал неоднозначное отношение жителей. Но по мере развития проекта, большинство жителей стали оценивать его как визитную карточку села.

«Самые ярые критики нашей школы – ветераны села подходили на улице и поздравляли с успехами. На вопрос, откуда они знают столько подробностей, ведь основная информация по проекту находится в Интернет-пространстве, они отвечали, что читают про нас в газетах. На самом деле, получить одобрение у столь строй публики, как наши ветераны, дорогого стоит».

Руководитель проекта

О признании значимости проекта родительской общественность свидетельствует тот факт, что родители проявили инициативу как на уровне создания инфраструктуры проекта (помощь в ремонте, установка двери), так и на содержательном уровне (проведение бесплатных курсов по интернет-маркетингу). Учитывая, что наиболее активно включились в проект родители обучающихся из младших классов, можно сделать вывод, что они рассматривают медицентр как площадку для будущего развития своих детей.

Характер управления со стороны администрации школы

Интервью с директором показало, что, не являясь лидером изменений, он понимает их значимость для развития школы. Не занимаясь инициированием и внедрением инноваций, директор в соответствие со своими представлениями, создает условия для реализации новых идей. Жизнь школы директор делит на «до» и «после» реализации проекта.

«Еще до всего этого участия, когда мы своей жизнью жили, она (руководитель проекта) газету издавала. Каждый месяц газету делала с детьми. А вот теперь у нас есть свое ТВ, каждый месяц выпуск новостей о школе. Детям нравится. Они сами и делают».

Директор школы

Директор понимает неизбежность изменений и их необходимость. Однако не считает, что для их внедрения ему необходимо предпринимать серьезные управленческие действия. Он оценил преимущества ситуации, когда инициатива исходит от сотрудников и ее можно реализовать при минимальном участии с его стороны. Свои действия он старается согласовывать с вышестоящим руководством, предпочитая не проявлять на уровне муниципалитета лишней инициативы, так как это, как правило, приводит к увеличению объема работы и необходимости мобилизации ресурсов школы.

«Про начальство жаловаться не буду, но есть рейтинг школ. Руководство то оно как: тех, кто сидят втихаря не замечают, а с нами очень жестко работают. Может оно (руководство) и право. Раз что-то делаем, значит, еще больше можем делать».

Директор школы

Но, несмотря на такую осторожную позицию, директор достаточно высоко оценивает возможности грантовых конкурсов для улучшения ресурсной базы школы и, понимая скромные финансовые возможности муниципалитета, рассматривает участие в грантовых конкурсах, как одно из приоритетных направлений развития школы.

«Финансирования, по сути, нет. Мы заявили еще в двух конкурсах. Хотелось бы что-то выигрывать. Вот «Точка роста» мимо нас прошла. Значит нам надо что-то самим. Сейчас в конкурсе, в котором NN (руководитель проекта) заявила, надеемся выиграть принтеры. Хотим обеспечить все кабинеты школы принтерами. Сейчас с оргтехникой тяжело».

Директор школы

Помимо проекта медицентра, у школы есть еще ряд успешно реализованных проектов, поэтому, модель управления, избранную директором школы в данных условиях можно считать достаточно успешной. Однако, отсутствие стратегического видения развития школы, сконцентрированность на хозяйственных, финансовых вопросах, высокая степень зависимости от учредителя и, как следствие, низкий уровень самостоятельности и инициативности, не позволяют трансформировать успехи, достигнутые в грантовой деятельности, в качественные изменения образовательной деятельности, организационной культуры, системы управления школой.

Взаимодействие с внешними партнёрами

В процессе реализации гранта происходило активное взаимодействие с внешними партнерами школами. Причем, значительная часть контактов возникла уже в процессе работы, благодаря широкому освещению проекта в сети Интернет, местной и региональной прессе. В качестве партнеров выступали местные структуры (дом культуры, администрация поселения), муниципальные (администрация района, районная газета), региональные (республиканское телевидение, коммерческие компании, индивидуальные предприниматели). Руководитель проекта оценивает уровень вовлечения партнеров как очень высокий, что может свидетельствовать о грамотно организованной работе с ними, хотя в ходе взаимодействия иногда возникали конфликты интересов. Большая часть партнерских отношений строилась на добровольной и безвозмездной основе, что подчеркивает социальную значимость проекта. Активное освещение в прессе и социальных сетях деятельности проекта и вовлечение в него представителей муниципальных и региональных структур повышало степень значимости проекта, что, в свою очередь, повышало уровень доверия к нему и способствовало привлечению новых партнеров.

Взаимоотношение с вышестоящей в управлении организацией

Деятельность проекта очень быстро вышла за рамки школы, поэтому значительная часть мероприятий проводилась с участием муниципальных и региональных структур.

«Мероприятий по распространению опыта у нас получилось больше, чем планировалось, потому что управление образования нашего района взяло на себя функцию организатора этих мероприятий, а это существенная помощь в реализации проекта»

Руководитель проекта

Проект получил поддержку главы района, который рекомендовал всем школам района создать своё телевидение, также предложил участникам проекта создать канал района на видеохостинге YouTube. Дети – участники проекта создали специальный выпуск телевидения, в котором гостем телестудии стал глава района. Одно из торжественных мероприятий посетил вице-премьер правительства республики и, оценив высокий уровень проекта, пообещал провести в школу высокоскоростной интернет. Впоследствии это обещание было выполнено, созданы соответствующие технические условия, и школа в настоящее время подключена к высокоскоростному интернету.

Однако при положительном отношении вышестоящего руководства к проекту и директор школы, и руководитель проекта отметили, что это не повлияло на степень доверия учредителя к школе и не отразилось на ее самостоятельности.

«Отношение руководства района к проектам потребительское. Они не понимают, что проект это по сути именно жизнь. Жизнь состоит из кучи разных проектов. А они

этого до сих пор не понимают. Мы с одной активисткой, из администрации района пытаемся эту ситуацию повернуть на уровне района, но пока очень тяжело».

Руководитель проекта

Механизмы управления школой на уровне муниципалитета остались прежними, хотя школа продемонстрировала, что в состоянии самостоятельно определять стратегии своего развития.

Прогноз на перспективы после грантового конкурса

Директор школы и руководитель проекта отметили, что, несмотря на первоначально возникшее сопротивление, проект запустил цепную реакцию. После завершения активной фазы проекта и его перехода в режим функционирования, используя его успешный опыт, школа выиграла и реализовала еще один грант, целью которого было создание и оборудование тренажерного зала. Причем, в отличие от проекта медиацентра, инициатива создания тренажерного зала принадлежала не руководителю проекта, а старшеклассникам школы. Проект был разработан и реализован при взаимодействии школы, администрации сельского поселения и дома культуры. Таким образом, проектная деятельность вышла за рамки школы и перестала быть достоянием одного человека. В настоящее время разрабатываются проекты по созданию и обустройству нового футбольного поля, инклюзивному образованию, садоводству. Проект медиацентра также продолжает развиваться, вовлекая в свою деятельность новых педагогов, обучающихся и родителей. Участие в работе медиацентра, конкурсах фотографий и видеороликов требует от педагогов освоения новых компетенций, что в свою очередь дает им возможность использовать новые формы работы с детьми.

«Лично для меня, как для руководителя проекта, жизнь разделилась на «до» и «после» проекта. Поменялось мышление, и мир вокруг расширился не только метафорически, но и буквально – я впервые была в Москве и тем более за границей. Появилась куча идей и планов».

Руководитель проекта

Выводы по итогам изучения кейса №3

Изучение данного кейса показало, что в школе и селе сформирован достаточно высокий интерес у субъектов инноваций к их продолжению. Успехи реализованных проектов показывают, что есть различные возможности для осуществления инновационных идей.

Инвестициями в продолжение реформ могут выступать уже имеющаяся база, а также успехи и традиции. Например, наличие футбольной команды и желание ее игроков вкладывать свое время и силы в создание новой футбольной площадки, являются важным

фактором, обеспечивающим развитие идеи нового проекта. Отсутствие финансовых ресурсов для осуществления новых проектов является основанием для поиска возможностей для их реализации. Осуществляются попытки освоить новые формы привлечения финансирования: целевые программы, поиск спонсоров, фандрайзинг.

В настоящее время проектные команды носят характер неформальных объединений по интересам. Во многом успешность проектной деятельности определяется инициативой одного человека. Это является фактором риска, так как в случае появления каких-либо обстоятельств, в силу которых этот человек прекратит заниматься поддержкой и организацией проектной деятельности, велика вероятность резкого снижения активности и эффективности данного направления.

В настоящее время проект медиацентра перешел из особого статуса в режим функционирования, о чем свидетельствует наличие расписания занятий в рамках дополнительного образования и внеурочной деятельности, распределение должностных обязанностей и ответственности, наличие значительного числа педагогов и обучающихся, обладающих навыками фотосъемки, видеомонтажа и иными компетенциями, предусмотренными в работе медиацентра. Проект получил поддержку сообщества и является одной из форм ключевой деятельности школы.

Проект частично сохранил созданную на этапе реализации инфраструктуру поддержки и виде положительного отношения муниципальных и региональных структур. Однако механизмы обмена успешным опытом, развиваются недостаточно активно, что может привести к постепенному ослаблению внешних связей, повышению уровня изоляции, снижению активности самих участников проекта. Также на уровне школы отсутствует система поощрения и мотивации педагогов к инновационной деятельности, что также является одним из рисков, способных снизить эффективность данной деятельности и, как следствие, негативно отразиться на развитии школы.

2.6. Кейс №4

Проект «Равный - равному»

Описание контекста школы

Приволжский Федеральный округ. Сельская школа районного центра, расположенная на границе с крупным городом республиканского подчинения. Население села составляет 5770 человек. Граница с городом практически отсутствует, через село проходят городские маршруты общественного транспорта. В школе обучаются 812 детей, при проектной мощности 560 человек. Вакантных мест нет. Помимо общеобразовательной школы в селе расположены детский сад, детская школа искусств, спортивная школа, центр развития

творчества детей и юношества, учреждения культуры и досуга. Школа не испытывает проблем с кадрами, так как есть много специалистов, приезжающих из города. Это позволяет директору школы вести подбор кадров в соответствии с потребностями школы. В школе развивается инженерное образование, открыты агроклассы, создан центр цифрового и технологического образования «Точка роста», школа входит в ТОП-200 сельских школ по итогам 2016 года.

В интервью приняли участие директор школы и руководитель грантового проекта.

Директор школы и руководитель проекта охарактеризовали контингент школы, следующим образом:

«у нас смешанный состав. Дети не отборные, у нас нет вступительного экзамена. Мы берем детей по прописке. Не могу сказать, что контингент сложный. Средний. Прямо золотая середина. У нас есть достаточное количество детей проблемных, так и достаточное количество успешных детей. Качество знаний достойное. Есть стобальники ЕГЭ».

Руководитель проекта

«У нас отбора нет, мы берем всех, кто территориально к нам прикреплен, в основном это благополучные семьи, а неблагополучные - это в основном дети, которые на подвозе из маленьких деревень. Они не оказывают особого влияния на школу, но работать с ними приходится».

Директор школы

Детский коллектив школы многонациональный.

«Хотя мы национальная республика, нас учатся русские, татары, удмурты, есть марийцы, башкиры, но большинство русские. Есть педагоги, которые ведут кружки удмуртского и татарского языков».

Директор школы

В качестве партнеров школы были названы перечисленные выше структуры районного центра, а также оборонное предприятие города, совместно с которым реализуется проект «Школа – вуз – предприятие».

Коллектив школы состоит из 62 педагогов, подавляющее большинство из которых с высшим образованием. Формы повышения квалификации педагогов различны.

«У нас есть персонифицированная система, по которой педагоги выезжают в И (республиканский центр, 60 км. от села), где есть несколько баз: это региональный центр информатизации, также есть еще центр развития образования. Это две базы, где обучают очно. Также они предоставляют возможность проходить обучение в очно-

дистанционном формате и в дистанционном. Кроме этого учителя самостоятельно находят себе курсы повышения квалификации и переподготовки.

Руководитель проекта

Анализ материалов школьного сайта, документов, оценка индекса социального благополучия, результаты интервью, позволяют характеризовать данную сельскую школу, как школу с благополучным контингентом, функционирующую в благоприятных социально-экономических условиях.

Предпосылки участия школы в грантовом конкурсе

Идея участия в конкурсе принадлежит директору школы, которая первоначально задумывала проект, с помощью которого можно было бы развивать в школе инженерное образование. Заявка на конкурс подавалась дважды. Первый раз школа не стала победителем, а на следующий год идея трансформировалась в идею социального проекта помощи людям с ограниченными возможностями здоровья, реализуемого посредством инженерного образования. Именно эта заявка стал победителем.

Мотивы участия в конкурсе, директор школы объяснила личным стремлением к инновациям и желанием найти средства для реализации планов по развитию школы.

«Я сама легкий человек, насчет участия в конкурсах. Когда конкурс «ТОП- школа» увидела, появилось большое желание найти инвестиции для развития инженерного образования в школе. Поэтому идея была лично моя».

Директор школы

Разработка проекта с самого начала осуществлялась командой. Возглавить проектную команду было предложено одному из заместителей директора. Не являясь автором идеи, она активно включилась в ее разработку и реализацию.

«Когда я пришла работать в школу, этот проект уже готовили на конкурс. Я взялась за него, точнее подхватила идею, потому что я такой человек – энтузиаст. Я всегда открыта всем нововведениям».

Руководитель проекта

Достижения школы после победы в конкурсе и реализации гранта

Информационная справка. Идея проекта заключалась в разработке учениками школы трехмерных графических моделей, макетов игр и учебно-игровых пособий для людей с инвалидностью. Затем ребята создавали и тестировали реальные прототипы. При поддержке социальных партнеров (индивидуального предпринимателя и регионального технопарка «Кванториум») осуществлялось тиражирование игр. На всех этапах реализации проекта проводились различные мероприятия: хакатоны, брейнштормы, осуществлялась постоянная экспертная поддержка. Самая большая и технически сложная

разработка – настольная игра «Лумка». Получила название от навыков, которые она развивает, – ловкость, умение, меткость. Благодаря данной игре ребенок тренирует моторику и координацию, учит буквы, составляет слова, лучше понимает характеристики расстояния.

Говоря о достижениях проекта, директор отмечает, что были достигнуты результаты, которые изначально были сформулированы в виде задач: создано и развивается направление по 3D-моделированию, дети успешно представляют свои работы на конференциях и конкурсах всероссийского уровня, осуществляется взаимодействие с обществом инвалидов. Появились идеи для новых проектов.

Руководитель проекта в дополнение к вышесказанному относит к результатам и достижениям проекта установление тесных контактов с педагогическим институтом, развитие новых направлений проекта, новые возможности для социализации детей-инвалидов.

«Мы заключили договора о сетевом взаимодействии с обществом инвалидов, которые сами вышли на нас, и сейчас устраиваем в частности онлайн–турниры по настольным играм, которые дети разработали. Например, завтра будет онлайн–турнир по игре «Лумка». Дальше мы заключили договор о сетевом взаимодействии с педагогическим институтом, который нам предоставляет своих студентов в качестве волонтеров для различных мероприятий. Положительным моментом является то, что мы не просто произвели эти игры для наших детей, но и для других организаций, в которых дети с ОВЗ занимаются. Мы их произвели более пяти штук и подарили организациям, в которых есть дети с ОВЗ».

Руководитель проекта

Таким образом, директор и руководитель проекта выделяют три группы результатов проекта: достижения обучающихся (победы в конкурсах, соревнованиях), расширение внешних связей школы (педагогический институт, технический университет, общество инвалидов, «Кванториум»), создание инструментов помогающих социализации детей с ограниченными возможностями здоровья (развивающие игры), появление новых направлений развития школы.

Оценивая характер распределения ресурсов в ходе проекта, директор школы отметила, что, в силу неопытности команды, заявленная на реализацию проекта сумма была намного меньше реальных затрат на проект. Поэтому значительную часть расходов школа покрыла за счет собственных средств. Это свидетельствует о наличии у школы определенных ресурсов, которые смогли компенсировать недостаточно грамотно сделанные

расчеты. В то же время, этот опыт был учтен при участии школы в других подобных конкурсах.

Сравнение достижений школьников до и после участия школы в грантовом конкурсе

Руководитель проекта отметила, что реализация проекта проходила при активном участии обучающихся.

«Проект был реализован совместно с нашими детьми, то есть наши дети тоже были партнерами, они воплощали в жизнь нашу идею. То есть дети обычные, производили эти игры для детей с ОВЗ. Они создали достаточно большое количество этих игр, благодаря которым детки занимаются. В частности, в кабинете психолога у нас стоит эта игра, куда дети спокойно приходят в свободное время, играют, в эту игру. Далее по ходу разработки этого проекта, дети дополнительно принимали участие в других творческих конкурсах и конкурсах технического мастерства, и тоже одерживали победы».

Руководитель проекта.

Благодаря активному вовлечению в проект детей-инвалидов, они получили возможность для раскрытия своих способностей и талантов. В частности, логотип игры «Лумка» был создан девочкой с ограниченными возможностями здоровья. Ее рисунок стал победителем открытого конкурса.

«У нас активное участие принимала девочка в разработке логотипа. То есть логотип игры это рисунок девочки с ОВЗ. Она почувствовала себя более уверенной, она всегда улыбалась на этой игре, и мне кажется, это настолько подняло ее уверенность и самооценку, что дорогого стоит. Что касается ребят, ребятам всегда очень важно быть значимым в обществе взрослых и этот момент был и проявлен, они почувствовали, что нужны и значимы».

Руководитель проекта

Признание таланта девочки способствовало тому, что ее новые работы стали публиковаться на странице школы в социальной сети «ВКонтакте», что может служить показателем изменения самооценки этого ребенка.

Авторы проекта не делают значительного акцента на измеримых достижениях школьников, полученных в ходе реализации проекта. У школы достаточно успехов в разных направлениях, поэтому в данном случае это не было самоцелью. Главные эффекты проекта его руководитель и директор школы связывают с созданием инструмента, позволяющего осуществлять взаимодействие «обычных» и «особенных» детей. Через разработку, тестирование, тиражирование игр для инвалидов эти дети учатся взаимодействовать друг с другом. Конкурс также повлиял на образовательные траектории ряда выпускников школы. Благодаря активному участию в проекте, они получили возможность попробовать свои силы

в 3D-моделировании и программировании и впоследствии продолжили обучение в ВУЗах по этим специальностям.

Участие сотрудников школы в реализации гранта

В реализации гранта принимала участие не только команда проекта, но и другие сотрудники школы.

«Большое количество сотрудников было задействовано. Кто-то вел занятия для детей, большое количество педагогов принимали участие в мероприятиях, которые мы проводили».

Директор школы

«Мне кажется, в любом коллективе есть те, кто старается стороной держаться от всего. Были такие. Мы к этому относились спокойно и пытались рассказывать, воодушевлять коллег. Но потом они вникали в это во все, принимали и порой даже благодарили. Говорили: «спасибо, как круто, что к нам в ходе реализации этого проекта приехали такие люди замечательные, что мы познакомились, что у нас все это происходит». Потом слышишь положительные отзывы и радуешься тому, что все-таки не зря все это было сделано».

Руководитель проекта

Непосредственное участие директора школы в разработке и реализации проекта, безусловно, влияло на участие в нем педагогов школы. Однако, не только административный ресурс, но и вовлеченность членов коллектива в процессы школьной жизни, сыграли важную роль в успешной реализации проекта.

Руководителю проекта, как сотруднику, недавно работающему в школе, работа в проекте помогла интегрироваться в коллектив, наладить неформальные и формальные отношения с коллегами, укрепить собственный профессиональный статус.

Влияние участия в конкурсе на характер взаимодействия с родительской общественностью

Анализ ответов, касающихся отношения к проекту внешних агентов изменений показал, что влияние проекта на разные целевые группы заинтересованных различно. Для части родительского сообщества была важна не столько социальная составляющая проекта, сколько появление возможностей для занятий техническим творчеством, которыми могут воспользоваться их дети.

«От родителей мы слышали много благодарных отзывов об этом проекте, и одна мама сказала, что помнит первую встречу, посвященную организации в школе инженерного образования. На этой встрече родители хотели даже «скинуться» на оборудование для робототехники, настолько велик был их запрос на эту деятельность. А сейчас,

представьте, что наши дети поедут в Москву защищать проекты и мы же до этого дошли! А в настоящее время все эти дети учатся на программистов на 2 курсе».

Директор школы

Внешними агентами изменений можно также считать общества инвалидов республики, школы-интернаты, куда были переданы изготовленные в ходе проекта настольные игры. Данные категории можно считать своеобразными благополучателями продуктов интеллектуальной деятельности авторов проекта. Активную роль в проекте играли студенты технического университета и педагогического института. Проводимые ими мастер-классы, волонтерская деятельность студентов свидетельствуют об искренней вовлеченности молодых людей в проект, который затронул их своей социальной значимостью.

Характер управления со стороны администрации школы

Директор школы является автором идеи и членом команды проекта. В интервью она подчеркивает, что в ходе работы над проектом избегала формальных отношений с подчиненными, так как они мешают командной работе.

«Мне кажется, хоть я и руководитель, я стараюсь, чтобы в отношениях с коллегами неформальность тоже присутствовала. Чтобы не было «директор» и «подчиненные», иначе не построишь командные отношения. Я считаю, что неформальные отношения являются залогом успеха и профессионального сотрудничества».

Директор школы

Успех проекта повлиял на структуру управления школой. Командная работа стала использоваться при решении самых разнообразных задач.

«В ходе работы я подумала, как хорошо, что в коллективе есть люди, с которыми можно делать великие дела. И сейчас мы так и пишем все проекты. Мы собираемся все единомышленники самого разного направления и вместе работаем. В целом система работы в школе тоже переосмысливается, добавляются новые элементы, меняются отношения».

Директор школы

По словам руководителя проекта, помимо моральной, эмоциональной поддержки и мотивации сотрудников, директор грамотно использовала административный ресурс, личные связи для решения проблем, возникавших в ходе проекта.

Взаимодействие с внешними партнёрами

В ходе реализации проекта осуществлялось активное взаимодействие с внешними партнерами. Выше были упомянуты студенты технического университета и педагогического института, проводившие мастер-классы и привлекавшиеся в качестве волонтеров. Для

проведения крупных мероприятий использовались площадки дома творчества «Потенциал». Изготовление настольных игр осуществлялось с использованием возможностей регионального технопарка «Кванториум» и местного индивидуального предпринимателя. Осуществлялось взаимодействие с обществом инвалидов. На открытые мероприятия, хакатоны, соревнования приглашались школьники из других школ и городов республики и соседнего региона.

Школа продемонстрировала высокую степень открытости и готовности к сотрудничеству. Значительная часть внешних контактов не были запланированы и возникали уже в ходе проекта, причем инициаторами взаимодействия чаще всего являлись внешние структуры. Наличие разнообразных партнеров помогало решать проблемные ситуации, возникавшие в ходе реализации проекта. Так индивидуальный предприниматель, на оборудовании которого изготавливались настольные игры, в ходе проекта отказался от сотрудничества, но проект от этого не пострадал, так был найден новый партнер – технопарк «Кванториум», изготовивший аналогичные модели. В настоящее время школа продолжает сотрудничать почти со всеми партнерами, что свидетельствует о наличии взаимных интересов.

Взаимоотношение с вышестоящей в управлении организацией

Школа является самой успешной школой района, поэтому имеет достаточно высокую степень самостоятельности в принятии решений. Заявка на конкурс подавалась по инициативе школы, администрация района узнала об этом уже после победы школы. Для распространения опыта школы был проведен ряд мероприятий районного уровня.

«Мы свой опыт тиражировали по району: семинары и т.д. Мы провели семинар для руководителей школ и детских садов, где мы рассказывали об опыте участия, рассказали о структуре написания проекта, поделились своим опытом».

Руководитель проекта

«Мы были первой ласточкой в районе, кто принял участие и одержал победу в грантовом конкурсе. После этого мы выступали, на каких только можно совещаниях в школах района, детских садах, даже в город С. нас приглашали. Вы выступали в разных организациях, обществе инвалидов, комиссии при главе и т.д.».

Директор школы

Опыт школы активно освещался на уровне района, основной упор при этом делался на том, что грантовый конкурс является средством получения дополнительного финансирования для школы. До сих пор школа служит примером для других школ района, по реализации грантовых проектов.

Прогноз на перспективы после грантового конкурса

Успешный опыт участия в конкурсе «ТОП-школа» послужил стартом для развития в школе нескольких направлений. Первое направление связано с дальнейшим участием школы в грантовых конкурсах. Реализован ряд проектов при поддержке Фонда Президентских Грантов. Второе направление – это дальнейшее развитие проекта, победившего в конкурсе «ТОП-школа». Обновленный и доработанный проект, с новым содержанием и гораздо большей социальной направленностью и масштабами стал финалистом конкурса инноваций в образовании (КИВО). В качестве приза команда проекта получила возможность презентовать его перед потенциальными инвесторами. Проект заинтересовал ряд крупных бизнесменов, но дальнейшего сотрудничества не получилось. Для команды проекта это показатель того, что проект необходимо и дальше совершенствовать. Умение анализировать ошибки и неудачи является отличительной чертой школьной команды и директора школы. Третье направление – это разработка проектов, реализация которых возможна с использованием ресурсов школы (материально-технических, финансовых, человеческих). Уровень развития школы таков, что позволяет это делать. Еще одно направление связано с привлечением ресурсов местного социума.

Таким образом, грантовый конкурс определил несколько новых траекторий развития школы, расширил ее внешние связи, улучшил инфраструктуру, обогатил образовательную деятельность школы.

Выводы по итогам изучения кейса №4

Изучение данного кейса, являющегося примером участия в грантовом конкурсе успешной школы, функционирующей в благоприятном социальном окружении, позволяет сделать ряд выводов.

Интерес к внедрению инноваций есть у руководителя школы, управленческой команды, значительной части сотрудников. Кроме того, определенный запрос на инновации проявляют обучающиеся школы, родительская общественность, органы управления образованием. Школа имеет неофициальный статус инновационной площадки по грантовой деятельности и старается развиваться в данном направлении.

Школа располагает определенными ресурсами, позволяющими реализовывать новые проекты самостоятельно, и в то же время стремится находить внешние ресурсы, участвуя в конкурсах, привлекая партнеров, оказывая дополнительные услуги. Наличие собственных и внешних ресурсов является условием для продолжения реформ и внедрения инноваций.

В школе создана устойчивая управленческая команда, имеющая опыт грантовой деятельности. Участие в конкурсах является значимым направлением для школы. Проектные команды являются открытыми, принять участие в разработке и реализации новых проектов может любой педагог. Деятельность проектных команд способствует формированию и

развитию неформальных отношений в коллективе, более полному раскрытию потенциальных возможностей сотрудников школы.

В настоящее время ряд проектных изменений перешли в основную деятельность (выпуск настольных игр, работа кружков по 3D-моделированию). В то же время, продолжается развитие ряда направлений в статусе проектов. В настоящее время складывается ситуация, при которой проекты не завершаются, а плавно переходят в новую фазу или разветвляются на несколько направлений, каждое из которых развивается самостоятельно.

В школе существует достаточно развитая инфраструктура поддержки проектной деятельности, осуществляемая при непосредственном участии директора школы.

Выводы по 2 главе

Сопоставительный анализ изученных кейсов позволяет сделать следующие выводы:

1. Социальный контекст и месторасположение оказывают значительное влияние на особенности образовательного процесса школы. К наиболее значимым территориальным факторам относятся: удаленность от крупных населенных пунктов, наличие транспортного сообщения, уровень развития коммуникаций. Эти факторы влияют на образовательные траектории выпускников школы, наличие квалифицированных учителей, формы повышения квалификации педагогов, степень открытости и изоляции школы. Социальный контекст школы определяется уровнем образования и доходов населения, видами занятости взрослого населения, наличием в населенном пункте учреждений образования и культуры, а также культурно-историческими традициями школы и населенного пункта. Наличие культурно-исторических традиций смягчает действие неблагоприятных факторов среды, дает возможность школе строить работу в соответствии с какими-либо ведущими видами деятельности (спортивная работа, военно-патриотическое воспитание, краеведческая деятельность и т.д.).

2. В представленных кейсах, за исключением кейса успешной школы, идея проектов принадлежат исключительно их авторам и не вызваны запросом со стороны обучающихся или родителей. С одной стороны, отсутствие запроса осложняет реализацию грантовых проектов, не направленных на решение непосредственных проблем целевой аудитории, так как субъекты воздействия не воспринимают текущее состояние как проблемное. С другой стороны, авторы проектов осуществили успешные попытки формирования принципиально новых запросов на определенные направления деятельности (робототехника, школьное телевидение и т.д.), и в этом смысле, проекты являются инновационными.

3. Оценивая достижения школ в результате реализации проектов, респонденты акцентировали внимание на изменениях в содержании школьной жизни, появлении у детей принципиально новых возможностей для самореализации, расширении у них картины мира, возникновении новых социальных связей и интересов. Говоря о достижениях школы, респонденты, преимущественно говорили о достижениях детей. Отсюда можно сделать вывод, что для изучаемой категории школ, в ходе реализации гранта в большей степени характерна ориентация на внутренние изменения, нежели достижение внешних показателей. При этом мы отмечаем, что расширение внешних связей детей, участие в мероприятиях имеют явные ограничения, связанные с материальными возможностями школ. Если дети из успешной школы в результате реализации гранта получили возможность представлять свои проекты на очных мероприятиях всероссийского уровня, то участие детей из школ, работающих в сложных контекстах, как правило, ограничивалось муниципальными и региональными мероприятиями.

4. Реализация грантовых проектов внесла изменения в структуру педагогических коллективов. Возникли новые неформальные объединения, ряд педагогов повысили свою квалификацию или прошли обучение новым специальностям (робототехника, фотосъемка, видеомонтаж). Авторы проектов стали лидерами изменений в школах, экспертами и консультантами в сфере проектной деятельности. Вместе с тем, респонденты отметили сопротивление или равнодушное отношение к проекту части коллектива. Уровень сопротивления во многом определялся поддержкой директора школы деятельности проекта. В случае активного участия в проекте директора, формальное сопротивление было значительно ниже. Наличие сопротивления педагогов при реализации грантов является одним из доказательств их инновационного характера. При этом в каждом коллективе 3-5 педагогов активно участвуют в работе проекта после завершения его активной фазы и перехода его в режим институционализации, что свидетельствует о закреплении статуса и формальной структуры проектов.

5. Оценивая влияние проектов на социум, можно отметить, что в случае активного вовлечения родителей в работу проекта удается изменить отношение жителей к перспективам развития населенного пункта, показать им возможные варианты финансирования идей по улучшению качества жизни, созданию спортивной, культурной, образовательной инфраструктуры.

6. В ходе реализации грантовых проектов директора школ чаще всего осуществляли взаимодействие с внешними структурами (управление образования, институт развития образования, руководство муниципалитета), решали организационные вопросы (транспорт, ремонт, закупки оборудования), обеспечивали нормативное сопровождение проекта

(приказы, распоряжения). Изменение управления школой в ходе реализации проекта осуществлялось достаточно осторожно, в основном директора использовали уже работающие формы и методы. Тем не менее, в тех случаях, когда директор школы высоко оценивал потенциал и перспективы грантовой и проектной деятельности для дальнейшего развития школы, он подвергал изменению модель управления, создавая в школе благоприятные условия для данных направлений, создавал новые формальные структуры, закреплял в должностных инструкциях функционал сотрудников.

7. Изучение кейсов показало, что в ходе реализации проектов значительно расширились внешние связи изучаемых школ. Взаимодействие с внешними партнёрами позволило, хотя и в различной степени, преодолеть изоляцию и замкнутость школ, расположенных далеко от образовательных и культурных центров. В настоящее время школы стараются поддерживать и развивать существующие внешние связи, а также устанавливать новые. Таким образом, участие в грантовом конкурсе и реализация грантового проекта являются эффективными средствами создания партнерских отношений, развития сетевого взаимодействия школ, функционирующих в сложных контекстах.

8. Оценивая характер взаимоотношения с вышестоящими организациями можно отметить, что для изучаемой категории школ характерна невысокая степень доверия и отсутствие высоких ожиданий со стороны муниципальных органов управления образованием. Подобная ситуация не способствует проявлению инициативы и самостоятельности, не мотивирует школы к поиску собственных стратегий развития. Существующая модель управления, основанная на исполнении школами прямых указаний от вышестоящих структур, оценка работы школы по небольшому числу количественных показателей являются существенными препятствиями для их развития. В тех случаях, когда грантовая деятельность не является приоритетной для муниципалитета, победа школы в конкурсе не рассматривается как значимое достижение и не влияет на изменение отношения к школе. В тех случаях, когда муниципалитеты поощряют грантовую активность школ, акцент делается на привлечении дополнительного финансирования, в то время как образовательная ценность реализуемого проекта отходит на второй план.

9. Участие в грантовом конкурсе и реализация грантового проекта являются значимыми событиями в жизни изучаемых школ. Практически во всех школах грантовые проекты перешли в режим функционирования и закрепились в формальной структуре организации. Для дальнейшего развития грантовой деятельности школы выбрали разные стратегии: создание НКО, фандрайзинг, привлечение спонсоров, использование собственных ресурсов и т.д. В проектную деятельность включились педагоги, которые раньше никогда ей не занимались. Однако успешность данной деятельности чаще всего зависит от активности

одного человека – автора проектной идеи и руководителя проекта. Если по каким-либо причинам, этот человек прекращает заниматься проектной деятельностью, данное направление работы быстро теряет в организации свой приоритет.

Заключение

По итогам проведенного исследования мы установили, что проблема образовательных организаций, функционирующих в сложных социально-экономических условиях, в отечественной системе образования обозначена достаточно остро. Наличие данных школ и низкий уровень образовательных результатов, которые они демонстрируют, являются серьезным препятствием для формирования социального капитала нашей страны. Несмотря на то, что в последнее время на федеральном и региональном уровнях принимается ряд мер по повышению образовательных результатов в данных организациях, существенных улучшений достичь не удалось. Одной из причин является односторонний характер образовательных реформ, осуществляемых от верхних уровней образовательной системы к нижним (школам). При этом мы выяснили, что в мировой и отечественной практике есть успешный опыт внедрения изменений развития (инноваций), инициируемых непосредственно образовательными организациями. Многочисленные исследования доказывают результативность подобного пути развития. Именно поэтому предметом нашего исследования стало изучение изменений, возникающих в школах, функционирующих в сложных социально-экономических условиях, в результате их участия в грантовом конкурсе «#ТОП-школа».

Изучив причины, побудившие школы участвовать в грантовом конкурсе, исследовав механизмы реализации грантовых проектов, оценив характер изменений, произошедших в школах, мы пришли к выводу, что участие в конкурсе и реализацию грантового проекта можно рассматривать как процесс внедрения инноваций с присущими ему признаками.

Для определения критериев и показателей влияния грантового конкурса на развитие школы нами был рассмотрен ряд подходов, в частности подход, опирающийся на модель «эффективной школы». Основные индикаторы, соответствующие данной модели, это индикаторы качества школьных процессов. Получив материалы неструктурированных интервью, проведя пробное анкетирование представителей образовательных организаций и, сопоставив специфику использования данной методики с условиями нашего исследования, мы пришли к выводу, что ее применение в условиях нашего исследования не позволяет получить объективные результаты.

В результате последующего поиска, было принято решение использовать для характеристики изменений, произошедших в образовательной организации в ходе ее участия

в грантовом конкурсе «#ТОП-школа» подход к оценке инноваций Майкла Фуллана. В отличие от модели «эффективной школы» подход М. Фуллана, основанный на изучение ключевых признаков трех этапов инноваций, позволяет оценивать более широкий спектр изменений и дает возможность качественной оценки, что является важным условием для нашего исследования.

Практическая часть исследования была осуществлена в форме исследования кейсов (case-study). В ходе изучения кейсов школ-победителей конкурса «#ТОП-школа-2018» было установлено, что в ходе реализации грантовых проектов:

- школы, функционирующие в сложных социально-экономических условиях способны формировать образовательные запросы и изменять содержание образовательного процесса, создавая новые высокотехнологичные направления основного и дополнительного образования (робототехника, 3D-моделирование, видеомонтаж и т.д.);
- существенно расширяется диапазон, используемых педагогами данных школ форм работы (грантовая, проектная деятельность, работа с новым оборудованием, ведение кружков, внеурочных занятий, участие в конкурсах), что влияет на качество их деятельности;
- происходит повышение квалификации и переподготовка части педагогического коллектива;
- существенно расширяются внешние связи организации, приобретающие характер постоянного партнерства;
- приобретает успешный опыт преодоления внешних ограничений, происходит мобилизация внутренних ресурсов школы, раскрытие потенциала отдельных сотрудников, формирование временных и постоянных объединений педагогов;
- изменяется позиционирование школы на уровне муниципалитета, школа приобретает новую инфраструктуру поддержки;
- изменяется характер управления школой, видение у руководителя путей развития организации и механизмов управления.

Помимо указанных позитивных изменений, возникающих в школах в процессе участия в грантовом конкурсе, следует отметить ряд ограничений:

- однократное участие школы, функционирующей в сложных социально-экономических условиях в грантовом конкурсе, хотя и дает ряд положительных краткосрочных эффектов, не позволяет добиться глубоких системных изменений;
- отсутствие инфраструктуры поддержки проектной деятельности со стороны органов управления уменьшает ее эффективность и снижает мотивацию школ к внедрению дальнейших изменений;

- успешность реализации проектов часто определяется инициативностью одного человека. В случае изменения обстоятельств (смена работы, места жительства) это негативно отражается на инновационной деятельности всей школы.

Полученные в ходе исследования результаты позволяют говорить о том, что участие в грантовых конкурсах и реализация грантовых проектов являются факторами развития российских образовательных организаций, функционирующих в сложных социально-экономических условиях.

Материалы исследования могут быть использованы образовательными организациями, органами управления образованием различного уровня для определения стратегий развития образовательных организаций, функционирующих в сложных социально-экономических условиях.

Литература

1. Бакша Н.В., Данилюк А.А. Корпоративная социальная ответственность / Н.В. Бакша, А.А. Данилюк // Тюмень, 2013.
2. Гидденс Э. Исследование Коулманом неравенства в американской образовательной системе // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://society.polbu.ru/giddens_sociology/ch125_all.html (дата обращения 05.06.19)
3. Груничева И.Г. Поддержка школ, показывающих низкие образовательные результаты, как часть национальной образовательной политики. Обзор мирового опыта / И.Г. Груничева, М.А. Пинская, С.Г. Косарецкий // Вопросы образования. 2012. №3. С. №30–63.
4. Жигулина М.Л. Разработка муниципальных программ поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2017. – 65 с.
5. Климов И.А. Депривация // Большая российская энциклопедия. – М.: БРЭ, 2007. –Т.8.
6. Козырева Е.Ю., Хасан Б.И. Кооперирующая модель конкурсов педагогических инициатив как механизм продвижения реформ в сфере образования // Вопросы образования. 2008. № 3. С.155–169.
7. Косарецкий С. Г. Образовательная политика России конца 1980-х – начала 2000-х годов: декларации и практическое влияние на неравенство в общем образовании / С. Г. Косарецкий, И. Г. Груничева, М. Е. Гошин // Мир России: социология, этнология. 2016. № 4. С. 115–135.
8. Лапушинская Г. К. Гранты для школы: особенности и возможности / Г. К. Лапушинская // Народное образование: Российский общественно-педагогический журнал. – 2014. – № 4. – С. 111-117.
9. Методика идентификации школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях мероприятия ФЦПРО 2.2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://soripkro.ru/images/doc/metodeka-2017.pdf> (дата обращения 11.08.19)
10. Методика определения статуса школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Москва. ВШЭ. – 2016
11. Объявление о проведении отбора в 2019 году субъектов Российской Федерации на предоставление в 2020 – 2022 годах субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходных обязательств субъектов Российской Федерации, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации, мероприятия которых направлены на повышение качества

образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов в рамках ведомственной целевой программы «Развитие современных механизмов и технологий дошкольного и общего образования» государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.edu.gov.ru/document/ccd5958ed177a8c2c6d99fafaef4c22> (дата обращения 10.05.2020.)

12. Опыт Соединенных Штатов Америки в разработке и реализации программ помощи школам, показывающим низкие образовательные результаты / Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов // Комиссия общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012. – С.105–114.

13. Основные результаты российских учащихся в международном исследовании читательской, математической и естественнонаучной грамотности PISA–2018 и их интерпретация / Адамович К. А., Капуза А. В., Захаров А. Б., Фрумин И. Д.; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 28 с.

14. Пинская М.А. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов. Сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд. – М.: НИУ ВШЭ, 2013. – 80 с.

15. Пинская М.А. Проблема контекстуализации образовательных результатов: школы, социальный состав учащихся и уровень депривации территорий // Вопросы образования. 2013. №4. С. 188–246.

16. Пинская М.А. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях / М. А. Пинская, Н.В. Бысик, А. Б. Милкус, С. Г. Косарецкий // Москва. – 2019. – НИУ ВШЭ. – 191 с.

17. Пинская М.А. Школы, работающие в сложных социальных контекстах / М.А. Пинская, И.Д. Фрумин, С.Г. Косарецкий / Выравнивание шансов детей на качественное образование [Текст]: сб. материалов // Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. – Москва: Изд. дом ВШЭ, 2012. – 208 с.

18. Пинская М. А., Хавенсон Т. Е., Чиркина Т. А., Михайлова А. М. Резильентные школы: высокие достижения в неблагополучном окружении / М. А. Пинская, Т. Е. Хавенсон, Т. А. Чиркина, А. М. Михайлова // Информационные бюллетени «Мониторинг экономики образования». 2017. Вып. № 21 (12).

19. Положение о Всероссийском конкурсе образовательных проектов «Территория Образовательных Проектов Школа» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://topschool.rybakovfond.ru/conditions/> (дата обращения 07.06.2019.)
20. Полунов Ю.А. Зарубежный опыт грантовой поддержки образования / Ю.А. Полунов // Государственно-частное партнерство в образовании: [сборник] / Научные редакторы О.П. Молчанова, А.Я. Лившин. – Москва: КДУ, 2009. – 242 с.
21. Полухина Е.В. Case-study как исследовательская стратегия / Е.В. Полухина // Case-study - образовательный и исследовательский опыт в междисциплинарном контексте: сборник научных статей по итогам междисциплинарного научного семинара кадрового резерва «Проблемы и перспективы использования метода case-study: междисциплинарный опыт». – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013. – С.5–21.
22. Поташник М.М. Управление развитием школы / М.М. Поташник, В.С. Лазарев. – М.: Новая школа, 2005. – С.171.
23. Пригожин И. От существующего к возникающему / И. Пригожин / Москва: Наука, 1985. – 328 с.
24. Приоритетный национальный проект «Образование» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://textarchive.ru/c-2352354.html> (дата обращения 09.06.2019)
25. Работа в отстающих школах: отчет о прогрессе (по материалам доклада Анри Дункана, министра образования США) / Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. – Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012. С.100–104.
26. Романов П.В. Стратегия case-study в исследовании социальных служб / П.В. Романов. - Социологические исследования. 2005. – №4. – С.102
27. Сальберг Паси. Финские уроки: история успеха реформ школьного образования в Финляндии / Паси Сальберг; – Москва: Классика XXI, 2015. – 233 с.
28. Специфика исследования инноваций в сфере образования в Российской Федерации на основе теории сложности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2016/12/23/1112106547/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B9%20-%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82.pdf> (дата обращения 09.11.2020)

29. Тематики направлений Фонда президентских грантов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/contest/directions/science> (дата обращения 08.06.2019)
30. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ / К.М. Ушаков. – Москва: Сентябрь, 2011. – 176 с.
31. Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность / С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич // Социс. – №1. – 1996. – С. 63–71.
32. Фуллан М. Как совершенствуются системы / М. Фуллан // Тенденции развития образования: что такое эффективная школа и эффективный детский сад? материалы XI Международной научно-практической конференции. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Московская высшая школа социальных и экономических наук. 2014, – Издательский дом «Дело» РАНХиГС (Москва). – 2014. – С.23-25.
33. Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании / М. Фуллан. – Москва: Просвещение, 2006. – 272 с.
34. Хокер Д. За что дают деньги / Д. Хокер // Управление школой. – №10. – 2007.
35. Цирульников А. М. Социокультурные основания развития системы образования. Метод социокультурной ситуации / А. М. Цирульников // Вопросы образования. – 2009. – №2. – С. 39–65.
36. Цирульников А. М. Социокультурный подход к развитию системы образования. образовательные сети / А. М. Цирульников // Вопросы образования – 2010. – №2. – С. 44–62.
37. Эффективные грантовые конкурсы [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2015/08/Effective_grant_konkurs.pdf (дата обращения 09.06.2019.).
38. Ястребов Г.А. Использование контекстных данных в системе оценки качества образования: опыт разработки и апробация инструментария / Г. А. Ястребов, М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий // Вопросы образования – 2014. – №4. – С. 58–95.
39. Ястребов Г. А. Что мы знаем о роли школ в воспроизводстве социального неравенства (по материалам ведущих социологических изданий начиная с 1970-х годов) / Г.А. Ястребов // Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. - М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012. С.83–99.
40. Ainscow M. Improving Urban Schools: Leadership and Collaboration. Open University Press, 2006.

41. Fullan M. All Systems GO. The change imperative for whole system reform. C. 20.
42. Hedges, Laine, Greenwald, 1994; Rivkin, Hanushek, Kain, 2005; Rockoff, 2004.
43. Teddlie, C., Reynolds, D. The International Handbook of School Effectiveness Research. London, 2000.

Гайд интервью с респондентами школы

1. Описание школы:

- описать местоположение школы, включая конкурентов и возможных партнеров для реализации образовательных программ;

Представьте, пожалуйста, Вашу школу так, как Вы обычно это делаете.

Что самое важное о ней говорите, чтобы собеседник составил впечатление?

Какие особенности у Вашей школы?

Чем она отличается от других?

Где расположена ваша школа:

Кого вы считаете партнерами школы:

Кого вы считаете конкурентами школы?

- численность учеников (также выявить социальную группу обучающихся и их этническую принадлежность, например, мигранты и т.д. – процентное соотношение), а также – обозначить группы учеников, которых можно привлечь к исследованию;

Какова численность детей вашей школе?

Какова этническая принадлежность детей вашей школы? Примерное соотношение детей из разных групп?

Каков социальный состав детей вашей школы?

Каков материальный и образовательный уровень семей?

- краткая характеристика (в том числе – численность) учителей и сотрудников, и их квалификации (опыт работы);

Сколько учителей в вашей школе?

Каков их профессиональный уровень?

Как регулярно проходят педагоги вашей школы курсы повышения квалификации?

Какие формы повышения квалификации наиболее популярны у педагогов?

- предпосылки участия школы в грантовом конкурсе (какие проблемы пытались решить).

Почему вы решили участвовать в конкурсе?

Какие проблемы планировали решить?

Почему именно в этом конкурсе?

Вам оказывали моральную, информационную, финансовую поддержку руководители региона/муниципалитета?

- достижения школы после победы в конкурсе и реализации гранта.

Какие достижения появились в школе после победы в конкурсе и реализации гранта?

Как изменилась жизнь в школе после победы в конкурсе и реализации гранта?

2. Сравнительный анализ показателей/результатов до и после реализации гранта.

- сравнить достижения (успеваемость, результаты ОРЭ, ЕГЭ, мониторингов) школьников до и после участия школы в грантовом конкурсе.

Повлиял конкурс на успеваемость детей, результаты экзаменов?

- выявить, как задействованы различные сотрудники школы в реализации гранта, и с какими проблемами они столкнулись в ходе участия в грантовом проекте:

Как были задействованы сотрудники школы в процессе участия в конкурсе и реализации гранта?

С какими проблемами столкнулись вы в отношении членов коллектива?

Как отнеслись дети к проекту?

Как отнеслись родители к проекту?

- как изменилось управление на уровне администрации школы участия в конкурсе;

Изменилось ли управление школой в ходе реализации гранта?

Оказывала ли администрация поддержку в ходе реализации проекта?

- какие изменения были реализованы на уровне преподавательского состава (подверглась ли изменению методика преподавания, отношения в коллективе).

Изменились ли отношения в коллективе?

(неформальные, профессиональные).

3. Критический анализ принятых школой мер после реализации грантового проекта.

- выявить результативность распределения ресурсов администрацией школы для реализации грантового проекта, уточнить на каком уровне происходит принятие решений по его реализации (директор школы, администрация, руководитель проекта).

Как распределялись ресурсы школы в ходе реализации гранта?

Кто руководил распределением ресурсов?

- удалось ли с помощью гранта решить те проблемы школы, которые планировалось?

Вы решили те проблемы, которые планировали решить?

Что помешало или помогло решить или не решить эти проблемы?

Какие внешние агенты привлеклись к реализации проекта?

Как отнеслись внешние агенты к проекту?

- какие планы есть у школы для решения сходных проблем в будущем?

Как решаете подобные проблемы после конкурса?

