

Модул Г: Управление и оценяване на промяната

Част Г3: Управлението на промяната на ниво училищна политика

Джули Шонеси
Обединено Кралство

Цели на част Г3

- Да се обсъдят тенденциите в обществената политика, които влияят на училищния подход към управлението на промяната
- Да се разсъждава върху въздействието на инициативите на училищната политика при практикуване намаляване на насилието в училищата
- Да се обмисли насоката на изграждане на политика в светлината на училищните приоритети и цели
- Да се разработи общ училищен подход за преглед на съществуващите политики
- Да се изтъкнат контрастните възприятия на различните участници при управление на промяната

Умения, които фасилитаторът ще развие чрез тази част

Знание и разбиране за:

- тенденциите в националната политика и въздействието им върху училищните приоритети
- как да се преразглежда училищната политика, за да може тя да отрази позициите на участниците
- как да се преразглежда и управлява промяната

Личните качества и атрибути включват:

- преценка на различните гледни точки на участниците в процеса на управление на промяната
- умение за справяне с конфликтни гледни точки и умение за ефективно комуникиране.
- способност за ефективно обучаване и съветване на персонал, ръководство, родители, помощен персонал и ученици

Литература за предварително четене

- Smith, P. K. (Ed.). (2003). *Violence in schools: The response in Europe*. London: Routledge. Всяка от главите в тази книга има секции в национален контекст, които илюстрират националните политики и влиянието им върху местната практика.
- Hopkins, D., & Harris, A. (1997). Understanding the school's capacity for development: Growth stages and strategies. *School Leadership and Management*, 17, 401-411.
- Osler, A., & Starkey, H. (2005). Violence in schools and representations of young people: A critique of government policies in France and England. *Oxford Review of Education*, 31, 195-215.
- Jennifer, D., & Shaughnessy, J. (2005). Promoting non-violence in schools: The role of cultural, organizational and managerial factors. *Educational and*

Child Psychology, 22(3), 58-66.

Shaughnessy, J. (2006). Creating a school climate of convivencia through whole-school policies. In C. Gittins (Ed.), *Violence reduction in schools - how to make a difference* (с. 39-49). Strasbourg: Council of Europe: Belgium

Обобщение на съвременното мислене и знание относно управлението на промяната на ниво училищна политика

Загрижеността по отношение на насилието в училищата се отразява в обществените политики, които дават приоритет на образователните стандарти над социалното включване. Специално внимание се отделя на обществата и отделните училища, където младите хора са считани за недоволни. Независимо от това, много често се случва създателите на политики да са водени по-скоро от търсене на ограничени учебни резултати отколкото от холистична представа за образованието, която се съобразява с правата на младите хора. Следователно, това води до едно ниво на ексклузивни практики в училищата, които могат да оставят встрани общества в неравностойно положение. В рамките на тези дебати, контекстът на политиката все повече отчита връзката между образователните постижения и социалният капитал на семействата и обществата (Gewirtz, Dickson, Power, Halpin, & Whitty, 2005).

“...изследванията в тази област често се ползват, за да предположат, че има причинна връзка между степента на социалните връзки в семействата и обществата от една страна и постиженията на децата в училище и техния бъдещ икономически просперитет, от друга.” (Gewirtz et al. 2005, с. 652)

Силно повлияно от такова мислене, от 1997г. насам Лейбъристкото правителство в Обединеното Кралство въвежда множество инициативи, създадени да повишат образователните постижения и да изградят социалния капитал на семействата и обществата, определени като социално наравностойни. Много внимание следователно е отделено на градското образование и на въпроси, свързани с неравенствата и слабите постижения. Голяма част от литературата предполага, че младите хора могат да се почувстват изместени от училище вследствие на неуместни учебни, със сурова дисциплина и дискриминиращи практики, което може да доведе до чувство за изолация (Osler & Starkey, 2005).

Следователно, това поставя на централно място важноста от училищното разбиране на интересите, благополучието и правата на младите хора, така както те са отразени в Конвенцията по правата на детето на Обединените Нации. Фокусирането върху даване на права на децата е поставило правата на детето на видно място и е отразено в Бялата книга *Всяко дете е важно* (DfES, 2004), която изготви план за реформиране на службите за деца, в центъра на който са нуждите на децата и младите хора.

“Ние също трябва да стигнем по-далеч и да осигурим на децата, които не могат да живеят с родните си семейства, стабилността и препитанието, нужни за израстването им.” (Blair, 2002).

Училищна култура и насилие

Важността училищата да прегърнат правата на младите хора е основен фактор за развиването на етос, в който участниците са ценени и разбирани (Shaughnessy, 2006). Организационните отговори на политиката и практиката следователно трябва да обхванат всички участници, обществото, родителите и младите хора в изграждане на политика, за да може политиката и практиката да отразят представите на цялото училищно общество. Това е основно при заемането с това как младите хора са разположени при учене и как се отвърща на поведението и насилието (Shaughnessy & Jennifer, 2004). Как училищата предават своя етос и как се споделя той, как той става категоричен и притежание на учащите се, е следователно жизнено важно за развиване на положителни взаимоотношения и ангажиране им извън учебната програма.

“Училищата могат да са или сила за предотвратяване на насилието, или могат да изградят опит, който способства насилствените отношения и обогатява опита на децата с насилието” (Gulbenkian Foundation, 1995, с.139).

При разглеждане на промяната в училище Шонеси и Дженифър (Shaughnessy and Jennifer, 2004) предлагат пет ключови аспекта, важни за развиване на положителна училищна култура:

- Теми, в центъра на които стои обучаваният – напр. училището е наясно с механизма за подобряване на детското самоуважение и учене
- Положителен подход при поставяне на децата в една безопасна и сигурна учебна среда
- Положителни взаимоотношения с деца, възрастни, родители, обслужващ персонал и обществото.
- Ефективно моделиране на поведението в училището
- Широк фокус на учебната програма, който набляга на социалното, емоционалното, културното и гражданско образование

Както Потър, Рейнолдс и Чапман (Potter, Reynolds and Chapman, 2002) изтъкват, когато се привлича внимание, важните структурни и организационни фактори включват:

- наличието на визия: тъй като без да имаме понятие от това къде се опитваме да стигнем, глаголът ‘подобрявам’ няма смисъл.
- контрол: трябва да знаем къде сме по отношение на визията.
- планиране: как да стигнем от там където сме, до там където искаме да бъдем?
- ползване на индикатори за извършване на дейностите: да се проследи напредъка във времето по отношение на аспектите, които наблюдаваме.

При разглеждане особеностите на по-малко успешни училища, Рейнолдс цитиран в Стол и Майърс (Stoll and Myers, 1998) изтъква сферите, които могат да бъдат установени при общоучилищната практика и при практиката на класната стая:

Общоучилищна практика

- *Лидерство* - контролирано по-скоро от промяната, отколкото тя от него, липса на способност за подобрене, нереалистично поставяне на цели и неясно притежание на цели и визия, пасивно управително тяло;
- *Управление и организация* – отсъствие на данни относно вземане на решения, стратегии за подобрене възприети, но не прилагани, пасивност при наемане на хора и професионално развитие, нежелание да се приеме доказателство за провал;
- *Човек* – наличие на нефункционални взаимоотношения, култура на обвинения (ученици, родители, местните образователни власти).

Практика на класната стая

- *Етос* – малки очаквания, непоследователност (включително някои високи нива на преподаване), акцент върху надзираване и рутина;
- *Взаимоотношения* - ниско ниво на взаимодействие и липса на ценности при взаимоотношенията, ползване на отрицателна обратна връзка, ученически възприятия, за които учителите нехаят или не хвалят;
- *Организация* - разстройство и промяна към ползване на учебното време, много несвързано с работата движение.

О'Конър, Хейлс, Хейвис и Томлисън (O'Connor, Hales, Davis and Tomlinson, 1999) разгледаха училища, които не достигат общо ниво на подобрене посредством самоуправляван процес. По дефиниция тези училища често показваха следните характеристики:

- текучество сред персонала – както при учителите, така и при старшото ръководство (CP);
- история на клики и вълнения;
- нестабилно ученическо присъствие (напр. миграционно население), големи искания за специални образователни нужди и значителен брой ученици, които гнетят статистиките на изпитите и на присъствията;
- бедност и лишения в квартала; и,
- разпадаща се физическа среда – финансови проблеми.

Някои от тези характерни особености биха представили училищата в предизвикателни обстоятелства, където връзката между различните слоеве на обществото е по-проблематична и развиването на партньорство по-предизвикателно. В общества, където семействата са лишени от социални организации и системи и не са особено склонни да участват в такива, училището има за отговорност да бъде отзивчиво по отношение разбиране важността от обвързване с обществото и разбиране на неравенствата, свързани със слаби достижения. Организацията на училището играе важна роля в развиването и

ангажирането на младите хора, за да станат силни в ученето, чрез насърчаване на самоуправление и участие.

Обучението в тази част е съсредоточено върху разглеждане на политики и практика и върху начало на управлението на промяната в организацията

Отговорности на фасилитаторите на тази част

Вашите задачи за тази част са да:

- изпратите до всички участници информация относно кога и къде ще се проведе сесията и подробности за предварителна подготовка по темата
- се запознаете с текста на частта и бележките на фасилитатора
- планирате сесията така, че да се съобразите с нуждите на участниците
- осигурите копирането или подготовката на всички необходими материали или помощни средства
- да ръководите сесията и всички упражнения

Последователност на упражненията за част Г3

Тази част представлява половиндневно обучение от два часа и половина.

Първо упражнение: Разбиране на училищния етос и развиване на визия за училището (30 минути)

Цел

- Да се подобри разбирането за училищния етос и да се изследва развитието на училищната политика, което да отрази интересите на всички участници.

Материали

Помощно средство 1: *Цели и ценности на училището*

Помощно средство 2 : *Стремеж към емоционално грамотно училище*

Хартия

Писалки

Копия от доклади за училищни мероприятия, донесени от участниците

Начин на действие

Това упражнение може да се свърже с частта за анализа на потребностите в смисъл на свързване на приоритетите и целите за подобрене(вижте част Г1 и Г2). Разделете участниците на малки групи от по 4 или 5 души и дайте 20 минути за разглеждане на целите и ценностите на училището като използвате въпросите в Помощно средство 1: *Цели и ценности на училището* и въпросите по-долу. Насърчете ги да споделят мнения и назначете председател да получи обратна връзка от цялата група.

- *Кои са най-важните силни страни на училището?*
- *Кои особености от училищния живот са най-достойни за уважение?*
- *Какво трябва да е училището след пет години?*

- Ако бях родител, който мисли да прати детето си в това училище, бих искал/а...
- Ако бях дете в това училище, бих искал/а...

Упражнението дава възможност на участниците да помислят какво означава тяхното училище за тях и да обсъдят значението на думи като *партньорство* и *уважение*, които понякога могат да бъдат употребявани повече от необходимото. Споразумение относно отговорите трябва да бъде постигнато и отразено в доклада за училищните мероприятия. Това разрешение ли е на нещата? Какви промени са необходими в светлината на тази дискусия?

По-нататъшен набор от въпроси може да се използва за допълнително упражнение (вижте по-долу) или Помощно средство 2 : *Стремеж към емоционално грамотно училище*. Стремежите за емоционално грамотно училище могат да се ползват за размисли относно амбициите за емоционална грамотност.

- *Какво имаме предвид под усилено учене на учениците?*
- *Уроците обогатяват ли ученето от всички ученици?*
- *Как участват учениците в собственото си учене?*
- *Как може училището да подкрепи ученето за възрастни, а също и за ученици?*

Анализ на резултата

Участниците може никога да не са отчитали с категоричност важността на училищния етос при прилагане на процеса на промяна. Може да е полезно да им позволите да споделят реакциите си спрямо упражнението и проникновението, до което са достигнали по отношение на ценностите, които тяхната организация промотира. Фасилитаторът може да зададе помощни въпроси като *'изненада ли ви нещо?'*. Въпросите могат също да се използват с други участници т.е. родители, управителното тяло и общността.

Второ упражнение: Разглеждане на училищната политика по отношение намаляване на насилието (30 минути)

Цел

- Да се подобри разбирането на настоящите политики с цел да се развият нови такива

Материали

Хартия
Писалки

Начин на действие

Фасилитаторът трябва да групира въпросите по-долу така, че всяка група да отговаря на три или четири въпроса. Дискусия и привличане на вниманието са началото при превръщане на преглед в политика. Като ползвате списъка по-долу, работете в малки групи от по 4-ма или 5-ма, за да отговорите на въпросите. Следващото упражнение може да се използва като база и списък за група, която пише или разглежда училищна политика за намаляване на насилието.

Един начин за изготвяне на политика е да се напише параграф, който да отговаря на всеки един от серия въпроси.

Как отговаря вашата политика на тези въпроси?

1. Каква е вашата дефиниция за насилието – какви видове поведение покрива тази политика?
2. Кои са ключовите принципи в основата на училищния подход към дадено поведение и насилие? Можете ли да ги обобщите?
3. Как учебната програма обхваща социалните и емоционалните аспекти на учене?
4. Как политиката промотира ефективно учене и преподаване относно отпора на насилието и разрешаването на конфликти?
5. Каква роля играе училищният колектив при намаляване на насилието?
6. Как училището изгражда положителни поведения?
7. Как се поддържа положителна учебна среда за насърчаване намаляване на насилието?
8. Училищната политика добре ли е разбрана, за да обезсърчи насилието?
9. Какво прави училището, за да подкрепи децата, които имат проблеми с поведението?
10. Каква подкрепа и обучение съществуват, за да помогнат на персонала да се справи с насилието и неприличното поведение?
11. Как се привлича училищния колектив при разглеждане на политиката на поведение?
12. Как ще разбере училището, че това е ефективно?

Анализ на резултата

Въпросите контекстуализират насилието в различни сфери на училищния живот. Успехът на това упражнение се състои в извличането на ключови теми от първо упражнение, касаещи визия и етос, за да се види как това съответства на въпросите за намаляване на насилието. Ключовите теми трябва да се считат важни послания относно това как училището представя своя етос и как участниците са привлечени в осигуряване на положителна среда за намаляване на насилието.

Трето упражнение: Управление на промяната и подобряване на практиката вътре и вън (30 минути)

Цел

- Да се осъзнае в по-пълна степен управлението на промяната и как усещаме промяната

Материали

Хартия

Писалки

Флипчарт

Начин на действие

Разделете участниците на групи от 4-ма или 5-ма. Подсигурете всяка група с флипчарт и писалки. Накарайте участниците да размишляват по управлението на промяната в тяхното училище. Разделете задачата на три части и помолете участниците за няколко минути да обсъдят външните влияния (1), вътрешните влияния (2) и бъдещите насоки на училището (3) Използвайте помощните въпроси по-долу като ориентир за дискусия:

- *Какво е вън?* (Откъде се задвижва промяната? Помислете за политиката на национално и местно ниво)

- *Какво е вътре?* (Как самооценяването информира практиката? Как училището превръща развитието в действие? Откъде се задвижват целите?)

- *Какво сме ние?* (Какви са приоритетите за училището през тази учебна година? През следващите пет? Какво е преобладаващото отношение на персонала в училище към промяната?)

Анализ на резултата

Ключови въпроси в помощ на обратната връзка:

- *Откъде се задвижва промяната?*

- *Училището ви склонно ли е да управлява промяната като част от самооценяването?*

- *Каква е степента на съгласуваност между визията за лидерския тим и болшинството от персонала?*

Четвърто упражнение: Вглеждане в себе си (30 минути)

Цел

- Да се отчетат организационни, културни и лични фактори, влияещи на промяната в училище

Материали

Помощно средство 3: *Вглеждане в себе си*

Писалки

Флипчарт

Начин на действие

Това е упражнение тип подреждане на мозайка, където участниците са разделени на малки групи от по 4 или 5. Като използва Помощно средство 3: *Вглеждане в себе си*, всяка група отговаря на въпросите и избира писар, който отбелязва основните идеи на флипчарта. Всяка група обобщава отговорите и номинира председател, който дава обратна връзка на другите групи. Отговорите се изписват под ключовите заглавия:

- *Вътрешноличностни и междуличностни фактори*
- *Културни фактори*
- *Политически/организационни фактори*

По време на обратната връзка фасилитаторът подрежда отговорите, т.е. нарежда частите на мозайката.

Пето упражнение: Поглед към това как използваме нашата общност в подкрепа на поведението в училище (30 минути)

Цел

- Да се увеличи разбирането на училищната общност и да се отчете важноста на общността при подкрепа на промяната в училище

Материали

Помощно средство 4: *Ролята на социалния работник*

Хартия

Писалки

Начин на действие

Разделете участниците на групи от по 4 или 5. Насърчете ги да размишляват относно това кои аспекти от тяхната поведенческа / противостояща на тормоза програма са актуални в момента. Как ги използват? Как те се ангажират с професионални служби за училището като образователни психолози, учители по подкрепа на поведението, родители и общност? Възползват ли се от тези хора по най-добрия начин в подкрепа на процеса на промяна? Можете да ползвате Помощно средство 4: *Ролята на социалния работник* като стимул за дискусия

References

- Blair, T. (2002). *The courage of our convictions: Why the reform of public services is the route to social justice*. Paper presented at the meeting of The Fabian Society, London.
- Department for Education and Skills. (2004). *Every child matters*. London: HMSO.
- Gewirtz, S., Dickson, M., Power, S., Halpin, D., & Whitty, G. (2005). The deployment of social capital theory in policy and provision: The case of Education Action Zones in England. *British Educational Research Journal*, 31, 651-673.
- Gulbenkian Foundation. (1995). *Children and violence*. London: Author.
- O'Connor, M., Hales, E., Davis, J., & Tomlinson, S. (1999). *Hackney Downs*. London: Cassell.
- Osler, A., & Starkey, H. (2005). Violence in schools and representations of young people: A critique of government policies in France and England. *Oxford Review of Education*, 31, 195-215.
- Potter, D., Reynolds, D., & Chapman, C. (2002). School improvement for schools facing challenging circumstances. *School Leadership and Management*, 22, 243-256.
- Shaughnessy, J. (2006). Creating a school climate of convivencia through whole-school policies. In C. Gittins (Ed.), Council of Europe. *Violence reduction in schools - how to make a difference* (pp. 39-49). Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Shaughnessy, J., & Jennifer, D. (2004). Beating behaviour in schools: Organisational readiness. *BERA Conference, 2004*. UMIST: Manchester
- Stoll, L., & Myers, K. (1998). *No Quick Fixes*. London: Falmer Press.
- United Nations. (2002). *Convention on the rights of the child*. Geneva, Switzerland: Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. Retrieved March, 16, 2004, from <http://www.unhchr.ch/html/menu2/6/crc/treaties/crc.htm>

Further reading and additional materials

Books and Articles

- Ainscow, M., Hopkins, D. Southworth, G., & West, M. (1994). *Creating the conditions for school improvement*. London: Fulton
- Department for Education and Skills. (2005). *Social and emotional aspects of learning (SEAL)*. London: HMSO. Reference DFES0110-2005G.
- Gamarnikow, E., & Green, A. (1999). Developing social capital: Dilemmas, possibilities and limitations in education. In A. Hayton (Ed.), *Tackling disaffection and social exclusions: Issues for education policy*. London: Kogan Page.
- Jensen, S. E., & Størksen, S. (2001). Refleksjon som metode i systemisk endringsarbeid, *Skolepsykologi*, 4, 11-21.
- Midthassel, U.V. Kollegaveiledning (2003) – er det verd å bruke tid på? *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 3/4, 168-174.
- Runnymede Trust. (1993). *Equity Assurance in Schools: Quality, identity, society – A handbook for action planning and school effectiveness*. Stoke on Trent: Trentham Books.
- Senge, P. M. (1990). *Den femte disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag.

Skogen, K. (2004). *Innovasjon i skolen. Kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

Websites

National College for School Leadership <http://www.ncsl.org.uk>

UK Observatory for the Promotion of Non-Violence <http://www.ukobservatory.com>

Помощно средство 1: Цели и ценности на училището

Ключови въпроси

Кои са основните силни страни на училището?

Кои особености на училищния живот са най-достойни за уважение?

Какво трябва да е училището след пет години?

Ако бях родител, който смята да прати детето си в това училище, бих искал/а...

Ако бях дете в това училище бих искал/а...

Допълнителни въпроси

Какво имаме предвид под автономно ученическо учене?

Уроците обогатяват ли ученето за всички ученици?

Как се включват учениците в собственото си учене?

Как може училището да подкрепи ученето за възрастни, а също и за ученици?

Помощно средство 2: Стремeжи за емоционално грамотно училище

Младите хора

- имат възможности да изследват емоциите си
- работят заедно с връстниците си
- имат с кого да разговарят и знаят къде да отидат, ако имат проблем
- имат възможности да участват в училищния живот

Учителите и другият персонал

- имат яснота и визия, които отразяват етоса на училището
- имат възможности да се изразят при преподаването и ученето
- имат възможности да изследват предизвикателни практически аспекти с колеги

Родителите

- са ценени и споделят стремежите на училището
- могат да споделят всякакви проблеми, които имат, когато помагат на децата си да учат и се развиват
- могат да популяризират и работят за разрешаване на всякакви конфликти, които имат с училището

Помощно средство 3: Вглеждане в себе си

Вътрешноличностни и междуличностни фактори

Чувстват ли се хората уверени или несигурни в уменията си да се справят с насилието/предизвикателното поведение/тормоза?

Как училището изгражда положителни взаимоотношения между учители/ученици/родители и по-широката общественост?

Чувства ли се персоналът подкрепян или изолиран?

Организацията насърчава ли поемането на рискове (добре ли е да се правят грешки или да се поддържат различни мнения?)

Организационни/културни фактори

Какво мислят хората за насилието/предизвикателното поведение/тормоза? Какво е то и важно ли е?

Важно ли е да се действа и реагира на насилието?

Как хората реагират един на друг в рамките на организацията?

Кои са преобладаващите очаквания за насилието/тормоза?

Конфликтите сред персонала – за какво се отнасят и как се справят с тях?

Политически/организационни фактори

Има ли училището ясна визия , която дава приоритет на ученическите емоционални и социални нужди?

Осъзнава ли се ефекта от насилието и тормоза върху учебната среда?

Споделено ли е вземането на решения?

Колко скована е ролевата структура?

Споделят ли се ценностите от цялото училище ?

Помощно средство 4 : Ролята на социалния работник и включването на подкрепящата общност в училище

Семейна подкрепа

На разположение за родители
Работа по отношение на уязвими семейства
Програми за родители

Повишаване на присъствието

Незабавна допълнителна работа при отсъствие
Връзка със Службата по образователни нужди
Работа с учениците, отказващи да ходят на училище
Работа със семейства, които имат ендемични проблеми с присъствието или със семейства, чието присъствие започва да намалява

Подкрепа от специалисти

Специализиран персонал работи по проблемните въпроси на специфична нужда или култура

Предотвратяване на изключванията от училище

Навременна работа със семействата в риск
Възлагане на работа в къщи на изключените ученици
Информирането на родители относно училищните политики и процедури са права на родителите, отнасящи се до изключванията

Подкрепа на учебната програма

Работа с родители, помощници в училището
Насърчаване на родители и обслужващ персонал да присъстват на родителски срещи
Работа с родителски групи по широк спектър от въпроси, напр. очакванията на програмата
Връзка с родителите по отношение на домашната работа

Връзки с обществеността

Връзка с обществени организации
Връзка с други агенции за осигуряване информация и подкрепа на родителите
Придружаване на семействата при служби по оценяване или за превод.

Контакти с дома преди приема

Домашни посещения преди постъпване в училище
Осигуряване подкрепа за семействата в преходни фази на обучение

Предотвратяване на бягането от час

Незабавни последици за неизвинени отсъствия
Работа със семействата на /потенциални/ бягащи от час
Връзка със семействата по повод постъпване в училище отново

Въпроси на благосъстоянието

Свързване на семействата с други агенции по отношение на помощи и настаняване

Подкрепяне на интеграцията в училището

Подкрепяне на молби за помощи, свързани с училището, напр. безплатна храна в училище

Образование на възрастните

Формиране на групи за осигуряване на информация, свързана с националния учебен план

Осигуряване подкрепа за родители, които желаят да помагат в училище

Насърчаване на връзки с колеги по отношение образованието на възрастните в основното училище

Работа с родители в управителното тяло