

Модул Б: ВИСТА: Общочилищен подход

Част Б2: Как да приложим общочилищния подход (ОУП): предизвикателства на приложението

Ан Софи Самюелсън и Сигрун К. Ертесваг
Норвегия

Цели на част Б2

- Обсъждане на стратегии за приложение на ОУП
- Формиране на способност за разгръщане на процеса на промяна и подкрепа на служителите, участващи в процеса
- Запознаване с възможните и често появяващи се съпротива и пречки в такъв процес

Умения, които фасилитаторът ще развие в тази част

Знание и разбиране относно:

- контекста на промяната
- как да се отговори на предизвикателствата по време на промяната
- възможни пречки в процеса на промяна
- съпротива на процеса на промяна

Личните качества и атрибути включват :

:

- способност за действие като лидер
- способност за мотивиране на колегите
- способност за ефективна комуникация
- проявяване на емпатия към колегите, дори и при разминаване в мненията

Литература за предварително четене

Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York: Teacher College Press.

Kelly, L. K., & Lezotte, L. W. (2003). Developing leadership through the school improvement process. *Journal of School Improvement*, 4(1). Източник-
http://www.ncacasi.org/jsi/2003v4il/develop_leadership, 22 юли 2006г.

Обобщение на съвременното мислене и знание как да бъде приложен ОУП

Приложението на ОУП към училището в училище включва един процес на изучаване, който не може да бъде изведен извън контекст. Днес ние живеем в общество, където знанието е комплексно; общество, нуждаещо се от образовани граждани, които са в състояние да се учат постоянно и които могат да работят с разнообразието. Комплексността означава промяна и по-специално много бързо появяваща се, непредвидима, нелинейна промяна в нашите организации и в света. Такива промени не могат лесно да се контролират. Изискват се различни начини на мислене относно промяната – начини, които нашите конвенционални подходи при

планираната промяна не позволяват. Като следствие от това, училищата трябва да се превърнат в организации, които се учат, защото иначе няма да просъществуват като организации, които създават знания (Fullan, 2001).

Тези промени поставят въпроса за това, как да култивираме и поддържаме ученето в условията на една комплексна и бърза промяна. Училищата започват да разбират, че новите идеи, създаването и споделянето на познания са есенцията при разрешаването на проблемите, свързани с обучението в това много бързо променящо се общество.

Според Фулан (Fullan, 2001) промяната е процес на прилагане на практика на идеи, програми или някакви други дейности и структури, нови за хората, които се стремим и очакваме да променим. Този процес се оказва голямо предизвикателство, и изследванията показаха, че училищата не се държат като рационални организации и не отговарят съгласно очакванията на инициативите, свързани с промените (например, Cuban, 1999; Reynolds, Teddlie, Hopkins, & Stringfield, 2000). Точно обратното, училищата се различават до голяма степен в това, как те мислят и как прилагат същинските проекти за подобрения (например, Hargreaves, 2001; Hopkins & Reynolds, 2001). Една иновация се състои от три фази – инициране, имплементация (приложение) и институционализация. Тук основният фокус е върху приложението и до известна степен върху инициативата.

Най-големият проблем на училищата е фрагментацията и свръхнатовареността. Предполага се, че усилието, което се изисква, за да се осъществи една програма ще повлияе на процеса на промяна. (Hargreaves, 2001; Midthassel & Ertesvåg) Нещо повече, липсата на последователност и кохерентност, както и малкото възможности да се направи ретроспекция и да се помисли за развитие на колективно знание, е предизвикателство за приложението на ОУП срещу насилието в училище. Училищата биха могли да превъзмогнат този проблем посредством краткосрочно и дългосрочно стратегическо развитие на познанието, свързано със съдържанието и организацията. Целта е да се създаде култура, където иновациите и постоянното усъвършенстване процъфтяват.

Когато в някое училище се прилага дадена идея или програма, то трябва да сме запознати с възможните пречки и предизвикателства на процеса. Резултатът от тази интервенция ще зависи от това, колко добре сме се справили с тези предизвикателства. Може да е трудно да се въведат нови идеи в училищата, особено когато трябва да се справиш сам. Много хора внасят нови идеи в своите училища, като например програмата на ВИСТА, но когато се опитат да ги приложат, те срещат съпротива и липса на интерес от страна на персонала и/или ръководството. Това би могло да се предотврати на ниво училище като се създаде целева група, която да отговаря за ръководенето на процеса на промяната. Групата трябва да се състои от членове на персонала и ръководството, както при самото инициране на проекта, така и по време на фазите на неговото приложение и институционализация.

Тази част описва някои от пречките и предизвикателствата, които участниците могат да срещнат при иницирането и приложението на нови идеи в техните собствени училища, училищни райони и начините да се справят с тях. Целта е да се фокусира върху някои от ключовите предизвикателства при приложението на ОУП.

Отговорности на фасилитаторите на тази част

Вашите задачи в тази част са:

- да се изпрати на всички участници информация за това кога и къде ще се проведе сесията и детайли относно необходимата предварителна литературна подготовка
- да се прочете текста от тази част, както и бележките на фасилитаторите
- да се планира сесията така, че да се отговори на нуждите на участниците
- да се осигурят предварително всички необходими материали и литературни източници посредством фотокопиране и т.н.
- да се ръководи сесията и всички упражнения

Последователност на упражненията в част Б2

Тази част представлява обучение, в рамките на един ден от 5 часа, плюс почивки. Въведението е придружено от PowerPoint презентация. Всеки един от слайдовете е обяснен с текст. Фасилитаторът може да прави промени върху текста. Тази презентация трябва да се представи основният материал, който фасилитаторът ще използва, за да ръководи сесията. Лекцията се състои от 3 части. Част 1 съставлява основната информация за контекста на процесите на промяна. Тази част може да се проведе като самостоятелно проучване, в рамките на предварителната литературна подготовка, или може да съставлява част от въвеждащата лекция. Това осигурява свобода на фасилитатора да използва повече време за размисъл в групите. Частите 2 и 3 се спират на различните аспекти на приложението, както и на съпротивата и пречките, които се срещат при прилагане на новостите. Част 3: Съпротивата и пречките, които се срещат при прилагане на новостите, я се базира отчасти на материала на Скоген (Skogen 2004). Този материал е приспособен към средата на ВИСТА, както и към останалата част от този модул.

Упражнение 1: Уводна лекция: Нововъведенията в едно общество на знанието (40 мин.)

Слайд 1

Как да приложим ОУП

Слайд 2

Едно променящо се общество, едно комплексно общество на избора

Изглежда почти невъзможно в днешно време да отвориш вестника, да включиш телевизора или да влезеш в книжарницата без да си припомниш за прехода към това, което се описва като общество на знанието и обучението. Живеем в общество, което се характеризира с турбуленция, а не стабилност, и училищата функционират в тази обстановка. В една глобална ситуация, която бързо и често се променя, загубата на организационни знания е реална и носи потенциален организационен риск. Има нужда от експерти, които да градят това познание във всички училища (Samuelsen, 2006). Традиционно, два пътя на развитие са били важни при развитието на обществото, отворено към обучение, и затова са важни и за училищата в бъдеще:

1. Знанието се превръща във важно предимство и мотивираща сила в развитието на различните общества. Главните предимства и недостатъци не са вече икономическите ресурси, сградите или технологиите, а човешкия капитал.
2. Обществото става все по-комплексно и разнородно и обществата се изправят пред едни постоянни промени, като например:
 - промени в учебния план
 - непрекъснат поток на ученици и учители
 - ученици, идващи от различни културни среди
 - промени, дължащи се на развитието на учениците и тяхното съзряване
 - очаквания и изисквания на смесени интереси

В обществото на знанието училищата се нуждаят от нови организационни структури, от преосмисляне на съществуващите стратегии и нови всекидневни дейности, за да осигурят изграждането на система от знания и нейното подновяване. Като следствие на това, лидерството в училищата се променя и се изисква владението на нови компетенции: как да се ръководят сложни проекти, как да се взимат решения при голямо ниво на несигурност, как да се мотивира съграждането на знания и тяхното предаване от един екип на друг и как да процъфтяваме в една новаторска култура. Това е важно знание на ниво училище, за да се постигне устойчива промяна.

Слайд 3

Организации, които са отворени към обучение

Концепцията за организациите, които са отворени към обучение, е един отговор на многообразието в обществото и на бързите промени в изискванията и задачите на днешните училища. Знанията, които са

остарели, са проблем в едно много бързо променящо се общество. Налице е постоянно търсене и пренастройване на най-новите знания и отговорите имат много кратък живот. Една организация/училище, които са отворени към обучение и учител, отворен към получаване на допълнителни знания и обучение, стават неизбежни. Училище, отворено към обучение е такова училище, където се извършва една неспирна промяна и усвояване на нови знания. Една организация, отворена към обучение, е една развиваща се организация.

Училищата ще се променят постоянно, защото те никога няма да бъдат "достатъчно добри". Училищата винаги ще имат потенциал за развитие, основаващ се на променящите се изисквания и предизвикателства. Решенията могат в много ситуации да имат ограничено приложение. Изискват се нови начини да се подходи към съграждането на знанията. Така че, когато едно училище не се променя в съответствие с контекста, то се намира в опасност от стагнация. Винаги ще има потенциал за подобрения и училищата ще претърпяват контекстуални, постоянни промени.

Организациите, които са отворени към обучение, го правят на ниво индивид, група и организация. Училищата се нуждаят да бъдат организирани по начин да могат адекватно да обръщат внимание на процесите на усвояване на знания от страна на учителите. Промяната може да се появи на много нива, например: учител, екип от учители, училище или училищен район.

Индивидуално ниво – Посредством обединяване на наблюденията в класната стая, подкрепени от свои колеги, учителите могат да се учат един от друг, например: по-опитните учители могат да "осиновят" по-неопитни или ръководството в училище може да раздели персонала по двойки учители, които да работят и взаимно да се учат един от друг.

Ниво група – Учителите често работят в екипи. Въвеждайки различни методи (например Munthe & Midthassel, 2001; Radford, 2000) се дава време и възможност да се помисли върху различни проблеми и да се повиши възможността да се учи на ниво група. Впоследствие резултатът може да бъде развитие на един общ възглед относно насието в училище и вътрешно разбиране сред екипа по темата.

Ниво организация – Ученето на ниво организация включва статично и активно учене. Статичната организационна памет е написан документ, който училището като организация счита за валиден. Често е трудно за персонала да напишат план, който те сами са създали. Една от причините може би е, че нямат споделена философия или ценности относно насието в училище на ниво група или индивид. Членовете на екипа не възприемат идеята като част от своето собствено мислене и няма вътрешно субектно съгласие в екипа. Активната организационна памет се отнася до дейности, които училищното общество често посещава и които се практикуват от всички или най-вече от персонала. Много често активната памет се цени в организацията. Училището, отворено към обучение, се стреми да развие една активна

организационна памет. За да е в състояние да го направи, то има нужда от план за действие и от стратегия за развитие на знанието.

Слайд 4

Развитие/създаване на стратегическо познание

- Ограничените ресурси, с които разполага едно добре организирано училище, ще доведат до по-качествено и ефективно обучение, отколкото многото ресурси там, където няма план за стратегическо действие (Samuelsen, 2003)
- За да се развият стратегически знания на ниво училище, се използва план, който е изготвен от управата на всяко училище и касае развитието на знанието в училище.

Терминът “училище-кенгуру” (Tillers, 1990) характеризира прескачането на училищата от един проект в друг и от един експерт на друг, без да е налице систематизиран план за развитие. Според Фулън (Fullan, 2001), основният проблем не е отсъствието на иновации в училище, а това, че съществуват твърде много единични, епизодични и фрагментарни проекти.

Докато не се излезе със солиден план, съвместни дейности за свързване на елементите в едно цяло, процесите на промяна ще са обречени на провал, освен ако не се открие някакъв начин да се развие инфраструктурата и процесите, които свързват при сформирването на едно ново разбиране (Samuelsen, 2006).

Много училища изглеждат по-загрижени да участват в проекти, отколкото да следят за резултата от тези проекти. Те се втурват да прилагат нови структури и стратегии, без да се замислят за по-дълбоките последици. Всяко едно училище трябва много добре и внимателно да обмисли кои от задачите, целящи развитие, могат да се разрешат посредством разработването на програма и кои задачи могат да бъдат решени и по друг начин.

Слайд 5

Анализ на различията

Важно предизвикателство към училищата и училищните райони при развитието на организация, отворена към обучение, е да се разбере какви знания и умения трябва да бъдат развивани и промотирани. Първата стъпка в тази посока е да се направи анализ на различията между сегашната ситуация и тази, към която училището се стреми, като много често това се прави с цел да се установи как едно старо положение може да бъде заменено с ново положение. Според Иргенс (Irgens, 2004), едно училище, което е отворено към обучение, трябва да предвид следните стъпки:

1. След като организацията маркира и определи задачите и задълженията на училището, тя извършва оценка на компетентността на всеки член от екипа и на организацията като цяло.

2. По-нататък, организацията трябва да маркира своите бъдещи задачи и задължения. Може да съществува разлика между това, което училището трябва да знае в бъдеще и това, което знае сега. Основавайки се на стратегическото познание и на картата на възможностите, училището може да идентифицира (открие) степента, при която различните категории на сегашното знание са в съответствие със стратегическите изисквания. Резултатът от тази дейност маркира потенциалните празноти в познанието.
3. Като следваща стъпка училището трябва да разработи план и да установи кое познание трябва да се развива или да се придобие, за да се запълнят празнините в различията. Могат да бъдат възприети различни подходи. Например, да се развият знания сред работещия персонал или да се назначат нови хора, които притежават тези знания.

Една стратегия, обхващаща познанието, описва цялостния подход, който училището възнамерява да предприеме, за да съгласува своите ресурси и възможности към интелектуалните изисквания, поставени в тяхната стратегия. Каква ще бъде тази стратегия за усвояване на нови знания и коя стратегия ще избере училището, ще се отрази на качеството на образование на децата в бъдеще. Да се мисли съвестно при избора на тази стратегия и да се подбере най-подходящата, която да донесе добра икономическа печалба поради това, че ще се работи по-ефективно или поради факта, че ще се решават повече проблеми на ниво училище. Това може и да подобри желанието за работа и мотивацията на екипа, защото учителите ще се изправят пред предизвикателства, за които са напълно подготвени. Повече материал и информация по темата можете да намерите в част Д1 и Д2.

Упражнение 2 Обсъждане на темата по двойки (20 мин.)

Цел

- Да се обсъди съдържанието на част 1 и да се свърже със съществуващата реална обстановка в училището, чийто представител е даденият участник

Начин на действие

Участниците, които стоят един до друг, обсъждат следните въпроси:

1. Опишете как вашата организация/училище може да се превърне в организация, отворена към знания и обучение?
2. Кои са някои от начините, чрез които лидерите във вашата организация /училище, училищен район/ могат да стимулират развитието на един екип от професионалисти, отворени към новото и към знанието на ниво учител (индивид), екип или организация? Избройте няколко специфични примера (като посещение на професионални мероприятия или визита на преподаватели от един департамент в друг), както и възможни стратегии за обмен на информация.

Упражнение 3 Лекция, част 2: Аспекти на приложението (40 мин.)

Слайд 6

Приложение

Приложението е процес на прилагане на практика на една нова за хората, които трябва и се очаква да се променят, идея, програма, набор от дейности и структури (Fullan, 2001, стр. 69).

Слайд 7

Аспектите на успешната промяна

Ключов критерий за успешна промяна е сътрудничеството в училище и на ниво район /община. Важно е участниците от тези нива - район, община, училище да възприемат различни и взаимно допълващи се роли.

- Сътрудничеството на ниво район, община, училище
- Взаимно допълващи се роли
- Лидерство
- Съпритежание чрез участие
- Споделени цели
- Промяна посредством сътрудничеството
- Дългосрочни усилия
- Многообразни мерки

Ръководният персонал във всяко училище играе важна роля при стартирането и провеждането на програмата за промяна. Иниципирането на проекта, както и способността на всяко училище да извърши тези промени са важно условие за успех. Лидерството, участието, ангажираността и притежанието върху правата на проекта, играят критична роля върху резултата.

Важно е работата, свързана с превенцията и намаляването на насието и тормоза в училище да включва всички или повечето членове на училищния персонал и да създаде чувство на всеобщо усилие и права. Като последствие повечето членове на персонала трябва да бъдат привлечени при разработката на вътрешна стратегия за превенция и намаляване на насието в училище. Ако само няколко членове от екипа взимат участие в процеса, ще бъде трудно да се постигне едно ниво на съзнание и отношение, необходимо за осъществяване намерението за промяна. Основно е да има споделена цел, но ключът към успешната промяна е участниците да работят съвместно. Пример за това как да се създаде една споделена платформа от ценности в училище е описан от Радфорд (Radford 2000), а друг ще бъде представен в част Д5.

Мерките, които са използвани широко и са доказали своята ефективност във връзка с приложението, са:

“Ясни практически индикации съществуват и показват, че най-ефективните мерки и тези, които в следствие се оказват като най-надеждни, са широко разпространените мерки, които правят опит да пренагласят съдържанието, дизайна и организацията към съществуващото практическо познание. Колкото по-централни са мерките и колкото повече части на комплексния проблем са адресирани чрез тях, толкова повече и по-дълготрайни са ефектите”(KUF, 2000, стр. 21. Вижте също Dodge & Schwarz, 1997; Dusenbury, Falco, Lake, Brannigan, & Bosworth, 1997; Hawkins, Catalano, & Miller, 1992; Wassermann & Miller, 1997).

Като допълнение, дългосрочното усилие също доказва своята ефективност. Приложението на краткосрочни мерки за промяна на ниво ученик и учител не са така ефективни, както едни процеси, които се прилагат по-дълго във времето.

Някои от тези аспекти са разгледани по-долу.

Слайд 8

Ролята на директора

Директорът играе основна роля при иницирането на програмата. Чрез активно участие в тази начална фаза директорът набляга на необходимостта от програма или идея, като осигурява и важната за екипа мотивация и подкрепа, за да продължат работата си по-нататък. При осъществяването на тази начална фаза ролята на директора е двустранна: да осигури ангажираността на учителите и да покаже явен интерес в проекта и неговата важност. Като се ангажират всички в процеса, те сигнализират, че работата е важна.

Училищните лидери, които са ефективни в своята работа, се явяват ключови фигури за една дългосрочна образователна програма на широка основа. Някои основни стратегии за развитие на ролята на директора като лидер, който дава точни инструкции, включва 5 взаимно подсилващи се дейности: общности, които са отворени към образование и обучение, основни институции, лидерство при прилагане на инструкциите, учене от връстниците и индивидуално обучение (за повече информация виж Fink & Resnick, 2001).

Едно училище не може да се развие, или най-малкото се развива не за дълго, само ако се основава на действията на своя директор. По този начин училищата и училищните райони се нуждаят от лидерство на много нива. Под понятието лидерство се разбира истинската дейност на лидера, а не формалната роля на директора. Обучението по време на работа спомага да се изгради такова лидерство. Също така много важно за устойчивата промяна е ефективното редуване на лидерите. Редуване в лидерството съществува тогава, когато много лидери действат на много нива. Училищата трябва да обърнат внимание на едно непрекъснато подобрене на всички нива и затова те трябва да култивират и да изграждат успешни лидери, които се движат в правилната посока. В едно училище директорът е ключовата фигура, която да стартира и мотивира тези процеси.

Фактори на ниво общност и район, които влияят на приложението на програмата

(Въз основа на Greenberg, Domitrovich, Graczyk, & Zins, 2001)

Въпреки, че приложението на дадена програма обикновено става на ниво училище и класна стая, районните администратори, както и членовете на училищното настоятелство също така играят важна роля и имат голямо въздействие. Програмите за превенция много по-често биха получили подкрепата и одобрението, както и ресурсите, ако те са насочени и обхващат мисията на районната администрация или целите, залегнали в програмата на борда на директорите. Подкрепата на влиятелни членове на борда на директорите също така може да повлияе върху участието и ангажираността на всички нива, както и да осигури нужните ресурси и време.

Качеството на приложението и цялостния успех на инициативите, свързани с превенцията, се влияят от отношението и разбирането на учителите, училищната администрация, помощният персонал и членовете на по-широката общественост, които взимат решения, свързани с училищната дейност (родители, членове на училищното настоятелство). За да бъдат успешни усилията, свързани с превенцията, тези индивиди първо трябва да са наясно с нуждата, съществуваща в общността и да вярват, че промяната е съвместна цел на училището и общността. Те също така трябва да разбират, че проблемът може да бъде разрешен или предотвратен и интервенцията да носи подобрения. Това ще увеличи вероятността интервенцията да се превърне в приоритет и да ѝ бъде гласувано необходимото време и финансови ресурси.

Важно е да се отчете факта, че училищата функционират в една по-обширна система на местно, регионално и национално ниво. Училищата или районите може и да нямат властта да взимат решения, ако тяхната програма е различна от политическата система или ако те трябва да балансират конкуриращи се външни изисквания. Определени програми изискват сътрудничеството между училищния персонал и социалните и здравните работници, които работят извън рамките на училището. В зависимост от структурите на услугите в дадена страна или взаимоотношението между тези структури в исторически аспект, това може да се превърне в допълнително предизвикателство за приложението на дадена програма.

Факторите, описани тук, могат силно да повлияят на качеството на приложените интервенции, извършени в рамките на училищната структура. Като се има предвид ролята на тези фактори, те могат да доведат до подобрения на резултатите при учителите и при учениците, както в социален, така и в емоционален аспект. В някои случаи, когато се целят промени в уравнивяване на системата и изграждането на връзки, то трябва да се има предвид, че те са може би първите интервенции, от които има нужда всяка училищна система.

Слайд 9

Готовност за приложение

Начинът, по който стартира един процес, както и възможностите на училището да се справи с неговото приложение е от изключително значение (Fullan, 2001). Нещо повече – вече стана ясно колко е важно участието на директора в началната фаза. Нивото на интерес от страна на директора, неговата отговорност и експертни умения в сферата на промяната, както и неговата заинтересованост и компетентност да извърши тази промяна ще окажат влияние върху избора на тази промяна.

Вече бе установено, че промяната изисква участие, персоналът трябва да открие смисъла от нея, като по този начин се стига до извода, че приложимостта и практическото значение са основни.

Директорите могат да се окажат пред дилемата да търсят или не предварително одобрението на мнозинството от персонала, свързано с промяната. Учителите, които проявяват по-голяма мотивираност, са също така и по-ангажирани. Готовността също така е свързана и с капацитета на училището да се захване и да поддържа непрекъснато усвояване и изграждане на нови знания, което се влияе от външни и вътрешни фактори. (Текстът на готовността за приложение е от Midthassel & Ertesvåg, 2006)

Слайд 10

Да създадем чувството за съпритежание

Създаването на чувство за съпритежание изисква участието на всички. Участието на даден индивид може да бъде повлияно от няколко фактора. Четири от тях са показани на схемата.

- Участието в проекта трябва да бъде адекватно и да носи практически смисъл към работната ситуация. То трябва да носи съдържание и да има смисъл за индивидуалния участник.
- Всеки участник трябва да знае, че може да влияе на работата. Това не означава, че не може да се планира и да се организират нещата предварително, а че всеки участник трябва да е способен да повлияе на процеса на адаптиране и нагаждане на проекта спрямо специфичната обстановка в тяхното училище и в техния клас.
- Както ръководния, така и училищния персонал, трябва да имат ясна визия за работата по приоритетите на проекта. Участниците трябва да видят, че ръководството цени проекта и дават предимство на дейностите по него. А това означава, че докато това е приоритет, нещо друго ще остане на заден план. Тези решения, свързани с приоритетите, са важна част от задълженията на директорите и на ръководството по принцип.
- Друга важна задача е да се организира успешно приключването на работата. Това означава да се направи такава организация, че да се даде възможност на целия персонал да посещава всички дискусии и срещи. Това не означава, че всеки трябва да посещава всичките срещи, но тогава, когато групата трябва да се срещне,

участниците трябва да са свободни. Ръководството трябва да изготви графици за целта.

Слайд 11

Дългосрочни усилия

- Дългосрочно внимание върху насилието в училище
- Саморегулиращи се и непрекъснати процеси

Като се погледне назад към описанието на училището-кенгуру, което скача от един проект в друг, става ясно, че основното познание при различните проекти едва ли има голям ефект върху индивидуалния учител във всяко училище. Устойчивите промени се основават на дългосрочна работа, която е фокусирана върху насилието в училище и която продължава след приключването на проекти като ВИСТА например. Само когато работата е продължителна на ниво клас/група и индивид, има надежда от забележима промяна.

Последователността и ефекта в дългосрочен план означават, че външното съдействие генерира саморегулиращи и поддържащи се процеси във всяко училище, във всеки район и община. Ефекта от приложените мерки ще дойде от усилията и отговорността на екипа и ръководството. По този начин може да се постигне дългосрочно подобрене.

Слайд 12

Разностранни мерки

- Разностранни мерки за един и същи проблем по едно и също време
- Мерки на множество нива за един проблем

Общ подход

Ефективността на интервенцията зависи от способността да се прилагат няколко аспекта от един и същи проблем на различни нива по едно и също време. Ефективността зависи също така и от вътрешното съгласуване на тези мерки.

Като част от мерките за ред в час може да бъде и работата, свързана с това да се научат учениците първо да вдигат ръка, преди да са задали въпроса си. Това включва работа с учениците, учителите поотделно, всички учители, които преподават в този клас, както и родителите. Например:

Работа на ниво класна стая:

- a. Учениците се запознават с правилото първо да вдигат ръка, защото всички трябва да имат право на равно участие
- b. Учителят поема задачата да следи за постоянното спазване на това правило
- c. Също така и учителите се контролират за спазването на правилото

- d. Родителите са информирани за това и са включени в оценката на учениците за изпълнението на правилото по време на един произволно избран урок. Оценката показва как ученика преценява своето собствено поведение спрямо наложеното правило, и се подписва от ученика, учителя и родителя.

Работа на ниво училище:

Въвеждане на правила и разпоредби в училище

- a. Организационно ниво: Членовете на екипа заедно формулират целите и ценностната платформа посредством дискусии и преценки. Това включва постоянни правила и съответните мерки и реакции при тяхното неспазване.
- b. Ниво клас: Във всеки клас се решава какви да бъдат правилата и какви да са съответно последствията при тяхното незачитане
- c. Индивидуално ниво: Всеки един ученик поема отговорност да спазва тези правила, като подписва декларация.

Ако учителите не следят дали тези правила се изпълняват, то няма да има никаква полза от тях. За успеха на тези мерки е необходимо една вътрешна съгласуваност.

Упражнение 4 Индивидуално преосмисляне и работа по двойки (20 мин.)

Цел

- Да се преосмисли съдържанието на тази част и да се намери връзката с контекста на работа, валиден за всеки един участник поотделно

Начин на действие

а) Помислете индивидуално върху следните въпроси:

- Опишете как вие във вашето училище/район можете да инициирате и организирате успешни нововъведения на ниво индивид, екип и организация.

б) Представете накратко тези свои мисли на съседа си.

Упражнение 5 Лекция, част 3: Съпротива и бариери пред нововъведенията (40 мин.)

Слайд 13

Приложение

Приложението на една програма в училищата се оказва един доста предизвикателен процес.

Ключ към успешното приложение е:

- да се идентифицират и преодолеят бариерите

Слайд 14

Съпротива и бариери

- При процесите на промяна в училищата съществуват 4 вида бариери:
 - Психологически бариери
 - Практически бариери
 - Бариери, свързани с ценностната система и с властта

Въвеждането на една нова идея в училище винаги води до съпротива от страна на персонала и по един или друг начин справянето с тази пречка е наложително (Samuelsen, под печат). Като допълнение към времето и усилията се появява и страхът от промяната, който е една от важните бариери срещу успешното приложение. Тук са идентифицирани няколко пречки, представени както следва: бариери, свързани с ценностната система и с властта, практически бариери и психологически бариери (Skogen, 2004).

Познаването на явлението съпротива и на възможните пречки е важно, за да може да се въведе необходимата промяна успешно. Почти всички организации имат механизми за самозащита, съпротива към промяната, за да поддържат съществуването на организацията. Всяка организация развива своя собствен модел за функциониране. Някои от тези правила и практики са описани в документи, а други средства за действие и регулации са неформални, неформулирани писмено и по-неосъзнати. Но въпреки това те ръководят хората в организацията и тяхното поведение. При промяна на начина на действие в училище, този който осъществява нововъведенията, може да очаква съпротива. Някои индивиди вътре и извън училище няма да одобрят, ще работят срещу и ще саботират, забавят процеса на промяна. Съпротивата може да е активна, но може и да става по един индиректен, завоалиран и скрит начин (Skogen, 2004). Сега ние ще разгледаме един модел на бариерите, към който Морисън (Morrison 2002) е допринесъл със своя труд:

Психологически бариери

Като допълнение на “Това никога преди не е било правено”, други психологически бариери включват подозрение и страх от промяната, страх да не се почувства вина, нужда от одобрение и желание за власт, както и страх от това индивида да не стане за посмешище пред своите връстници. По този начин психологическите бариери са един феномен в човешката психика, който се проявява като съпротива. Да се разбира и познава този феномен е жизнено необходимо, когато се ръководи един процес, свързан с промяна. Като се създава обстановка на сигурност се полагат основите за успешен процес.

Безопасността/сигурността срещу несигурността

Чувството за фундаментална сигурност е важно в живота на хората, що се отнася до това, как те се справят с промяната. Сигурността и безопасността са основата на това хората да се справят с промяната. Начинът, по който човек гледа на себе си и изграждането на индивидуалния имидж са важни аспекти на сигурността. Как един човек учи е решаващо. Предишният позитивен опит и обратна връзка от

заобикалящата среда допринасят за по-голяма лична сигурност и ще бъде по-лесно справянето с несигурността и емоциите около новата ситуация. От друга страна, предишните провали могат да доведат до несигурност. Промяната активира вътрешна съпротива и страх. Съпротивата и страха от промяната не винаги са свързани с промяната, а могат да бъдат обяснени и психологически. И така, липсата на сигурност може да доведе до нужда от контрол и може да има различни измерения, ако се погледне от страна на ръководството, или от страна на служителите (Skogen, 2004).

Практически бариери

Практическите бариери имат по-конкретно измерение от психологическите бариери. Примери за такива в училищата са: времето, неясните цели и структурата на системите.

Факторът време

Времето е основен фактор при работата, свързана с промяната. Много е лесно да се забрави, че промяната изисква време. Неочаквани проблеми винаги ще възникват, когато се планират и провеждат промените. Промяната също така зависи и от информацията, достъпа до експертни мнения и степента на въздействие върху индивидуалния участник. Когато се ръководи процеса на промяна е важно да се осигури достатъчно време на хората, за да изпълнят своите задачи. Така също е важно групите от персонала да имат време за дискусии и обсъждане на проблемите, когато това е необходимо. Ако се състави план за действие, само ще бъде от полза.

Ресурси

Когато се планира и извършва промяната, професионалните и икономическите нужди трябва да бъдат покрити. Ако нововъведението води до една мащабна реорганизация, трябва да се мисли и по въпроса за външно финансиране. В годишните бюджети обикновено има средства за проекти, но никога няма достатъчно финанси, за да се работи по проекти от такъв мащаб, въвеждащи практики на огромни подобрения. Професионалните ресурси са също толкова важни, колкото и финансовите. С други думи – рядко има нужда само от единия или само от другия вид ресурси, обикновено и от двата в комбинация.

Неясни цели

Хората имат различни схващания и разбираня. Това може да доведе до различна интерпретация на намеренията или целите на нововъведенията, което може да се окаже сериозно предизвикателство.

Бариери на системата

Структурата на организациите може да се окаже бариера при срещане и решаване на нови задачи и проблеми. Например – в Норвегия през 2007г. ще се осъществи реформа - класовете от по 28 ученика ще се редуцират в групи от по 12 до 15 ученика, които ще бъдат прикрепени към един учител. На всяко ниво учителите ще работят в екипи. Някои училища пробват в момента този нов организационен модел. Част от училищата и учителите намират този модел за много труден и много от екипите от учители предпочитат да работят по предишния начин, с по-

големите класове. Няма достатъчно училищни сгради, които да поберат новите паралелки, нито пък са налице достатъчно учители, въпреки че една от целите е да се обърне по-голямо внимание на учениците и те да установят една по-тясна социална и учебна връзка със своя класен ръководител.

Промените в задачите включват и промени в структурата на организацията. Структурните промени трябва да обхващат специфичните нужди от подобрения. По същото време трябва да се има предвид, че не винаги промените в системата са отговор на всички организационни проблеми (Elmore, 1996).

Бариери, свързани с ценностната система и властта

Бариерите, свързани с ценностната система и властта са взаимно обусловени и се считат от много хора като най-важните бариери в работата, целяща промяна. Тези бариери са или негативни, или позитивни, в зависимост от основата на ценностната система. Ако се приеме да се работи в посока на промяната, то тези бариери могат да се окажат едно позитивно, а не негативно преживяване.

Бариери, свързани с ценностната система

За някои хора ценностите, нормите, традициите и културата на нововъведението ще бъдат понятни. За някои то ще бъде обратно на тяхната ценностна система. За да се защити ценностната система, силата и властта са често използвани средства, и съответно е много трудно да се разделят бариерите, свързани с ценностната система и властта.

Бариери, свързани с властта

Важно е да се разбере позицията на властта в организациите и социалните системи и да се говори открито, когато силата се използва по един неприемлив начин. Проблемът е че хората, които са на власт, имат средства да манипулират ситуацията за тяхна лична изгода. Властта може да бъде трудно доловима и дефинирана. В организациите лидерите често имат най-голямата власт. Нивото на власт нерядко зависи от отношенията между хората или групите. Хората в подчинени позиции могат да определят властта по-лесно, защото те я чувстват, отколкото самите хора във властта.

Да формираш власт като лидер на промяната е предимство, тъй като в такава ситуация човек по-лесно привлича внимание към своите идеи и цели и по-лесно контролира процеса на вземане на решение. За да се постигне целта и да се държи сметка на ценностната система е необходима сила. Негативната страна на властта е, че получаваш критика, трябва да действаш отговорно и да си в състояние да използваш силата по един етичен начин. Хората във властта и тези, които искат да се домогнат до нея, могат да представляват бариери в приложението на нововъведенията, ако техните лични, професионални или икономически интереси са заплашвани, или могат да се засегнат в резултат от тази иновация (Skogen, 2004).

Справяне с психологическите бариери

- Справяне с несигурността на хората и системите
 - Маркиране на контекстуалните условия
 - Индивидуални консултации
 - Информация, информация, информация

Особено важно в един процес на нововъведения е да се вземат предвид индивидуалните чувства на сигурност и несигурност.

Редуцирането на системните и индивидуалните психологически бариери чрез съблюдаване на времевите, икономическите и професионални ресурси на организацията, е решаващо. Маркирането на психологическите бариери на ниво система може да доведе до редуциране на психологическите бариери на ниво индивид. Информацията, която е адекватно поднесена към членовете на персонала, свързана с техните преживявания на несигурност, ще спомогне за справяне с несигурността. Индивидуалната консултация може да бъде необходима, за да се сниши нивото на несигурност у членовете на персонала. Важно е да се даде на всеки, индивидуално, едно чувство на сигурност посредством информация, и тя едва ли може да се яви в излишък. Информацията за това какво ще стане и какви ще са последствията, както на организационно, така и на индивидуално ниво, е от голямо значение (Skogen, 2004).

Слайд 16

Справяне с практическите бариери

- Премахване на практически бариери
 - Време
 - Ресурси
 - Неясни цели
 - Система

Време

Важно е, когато се планират нововъведенията, да се предвидят достатъчно времеви ресурси. Участниците в процеса на иновация трябва да бъдат предупредени, че по време на работа могат да се появят и винаги се появяват неочаквани проблеми. В процеса на планиране на иновацията тези проблеми не могат да бъдат предвидени. Да се предотврати съпротивата, която може да се отрази на времевия ресурс, както и други подобни видове бариери, е много важно.

Ресурси

Трябва да бъде решен въпроса относно финансовите ресурси. Трябва да се реши кои задачи могат да се решат със средства от вътрешния бюджет и кои задачи се нуждаят от външно финансиране.

При планирането на иновацията е необходимо да се направи анализ на квалификацията на хората в организацията, които ще осъществят промяната, респ. на липсата на професионална квалификация в организацията (Анализ на празнините).

Неясни цели

Важно е още от началото на всички проекти да се работи върху формирането на едно общо разбиране за иновационните мерки. Това основно е задължение на ръководството. Останалата част на персонала също поема своите отговорности. Тази част от работата е свързана с планирането и комуникирането на общата визия (Kotter & Cohen, 2002).

Система

Промените в отговорностите могат да обхванат промени в структурата на организацията. Важно е да се анализира реалистично дали промените в структурата на организацията се основават на конкретни подобрения. Обърнете внимание на релацията “система-оптимизъм” (Skogen, 2004).

Слайд 17

Справяне с бариерите, свързани с ценностната система и властта

- Превенция на влиянието на бариерите, свързани с властта и ценностната система, в процеса на промяна
 - Превенция на психологическите бариери
 - Съюзничество с ръководството
 - Информация, комуникация, сътрудничество и открити намерения

Бариери, свързани с ценностната система

Да се премахнат бариерите, свързани с ценностната система, които влияят и възпрепятстват процеса на нововъведения, е почти невъзможно. Предложените мерки за предотвратяване на психологическите бариери са важни и могат да редуцират пречките, свързани с ценностната система.

Бариери, свързани с властта

Съюзяването с ръководството е изключително важно при приложението на една цялостна програма или идея в училище. Избягването на употребата на сила ще бъде от голяма полза при прилагане на нововъведението. Употребата на сила може или да забави, или да прекъсне процеса на иновации. Стратегиите, които могат да се използват в този смисъл са: информация, комуникация, сътрудничество и открити намерения (Skogen, 2004).

Слайд 18

Съпротива и бариери

Съпротивата и бариерите са един сложен феномен. Времето, знанията, икономиката и възможността на системата да се справи с промените са важни предпоставки за успех на иновациите. Предишните позитивни или негативни преживявания, свързани с въведени иновации са от важно значение за иноватора. Първоначалните трудности и умората на организацията да въвежда новости са важни аспекти на съпротивата и бариерите в училищата. Затова предварителната подготовка и разбирането на тези аспекти, които пречат при иницирането и приложението на ОУП (общоучилищен подход), ще спомогнат за успешните резултати.

Упражнение 6 Индивидуално преосмисляне и дискусии по групи (125 мин.)

Цел

- Преосмисляне на съдържанието на лекцията и подготовка на всеки участник за процеса на промяна, който ще ръководи в своето училище/училища.

Индивидуално преосмисляне (30 мин)

Прегледайте горния раздел и се опитайте да трансформирате учебните примери и да ги пригледите към контекста на вашето собствено училище/учебен район. Напишете вашите отговори (ключови думи) на следните въпроси:

- *Какви видове бариери – психологически, практически, свързани със властта или ценностната система можете да очаквате във вашето училище/район при иницирането и приложението на процеса на промяна?*
- *Започнете началния процес във вашето училище/район като попълните плана за действие по-долу. Как ще извършите тези дейности: да информирате персонала в училище, да ги мотивирате, за да участват в иницирането и приложението на ОУП (общоучилищен подход) срещу насилието (като отчитате и бариерите, които може да срещнете).*

Пример

Цел	Мерки	Дата (от-до)	Целева група	Отговорник	Забележка
Да се иницира иновацията	Да се информира целия персонал за целите на курса на ВИСТА и ОУП	10 януари	Целия персонал (ниво организация)	Участниците в курса на ВИСТА	Да се ангажира и директора
Да се стартира иновацията	Разговор между директора и участниците в курса на ВИСТА, за да се изясни ОУП. Да се определи група, която да отговаря за процеса на промяна в	14 януари	Ръководството (организационно и индивидуално ниво)	Участниците в курса на ВИСТА и директора	Да се осигури подкрепата на ръководството

	училище				
Да се редуцират психологическите бариери на ниво учител	Да се маркира времето, икономическите, професионалните и социалните ресурси на училището	15 февруари	Целия персонал (ниво организация и индивид)	Участниците в курса на ВИСТА	Да се информира целия персонал, въз основа на извършените до сега проучвания и маркировки
Да се редуцират психологическите бариери на ниво учител	Индивидуални дискусии и консултации с учителите	Края на февруари	Индивидуалните учители (ниво индивид)	Участниците в курса на ВИСТА и/или ръководството	
И т.н....					

Дискусии по групи (60 мин.)

В групи от по 5-6 души се дискутират основните предизвикателства при приложението на ОУП срещу насилието във всяко училище. Всеки един участник представя пред групата очакваните основни предизвикателства по време на приложението на ОУП на ниво училище/училищен район и как ще се справят тя/той с тези предизвикателства. Групата взема решение кое от тези предизвикателства ще бъде дискутирано впоследствие. По ред членовете на другата група задават въпроси относно как и какви действия планира да предприеме съответния учител, за да може процеса на преосмисляне да бъде подпомогнат. Един участник от групата записва тези предложения на флипчарт. Участниците, които представят своите действия/предизвикателства, обясняват и дават своите доводи за това какво искат да направят, след като са изслушали всички участници.

Презентация на групата (35 мин.)

Прегрупират се участниците в нови групи от по 5-6 души, в които има поне по един от старите участници. Всеки от участниците представя ключови елементи, залегнали в предишните дискусии в новата група. По този начин се обменя информация между всички участници какво се е дискутирало в групите и те придобиват цялостна представа и нови идеи за своята работа.

References

- Cuban, L. (1999). How schools change reforms: Redefining reform success and failure. *Teachers College Record*, 99, 453-477.
- Dusenbury, L., Falco, M., Lake, A., Brannigan, R., & Bosworth, K. (1997). Nine critical elements of promising violence prevention programs. *Journal of School Health*, 67(10), 409-413.
- Dodge, K. A. & Schwartz, D. (1997). Social information processing mechanisms in aggressive behavior. In D. M. Stoff, J. Breiling, & J. D. Maser (Eds.), *Handbook of antisocial behaviour* (pp. 171-180). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Elmore, F. E. (1996). *Restructuring in the classroom. Teaching, learning and school organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fink, E., & Resnick, L. (2001). Developing principles as instructional leaders. *Phi Delta Kappa*, April, 82, 598-606.

- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York: Teacher College Press.
- Greenberg, M. T., Domitrovich, C. E., Graczyk, P., & Zins, J. (2001). *A conceptual model of implementation for school-based prevention interventions: Implications for research, practices and policy*. (Manuscript submitted for publication)
- Hawkins, J. D., Catalano, R. F., & Miller, J. Y. (1992). Risk and protective factors for alcohol and other drug problems in adolescence and early adulthood: Implications for substance abuse prevention. *Psychological Bulletin*, 112, 64-105.
- Hargreaves, A. (2001). A capital theory of school effectiveness and improvement. *British Educational Research Journal*, 27, 487-503.
- Hopkins, D., & Reynolds, D. (2001). The past, present and future of school improvement: Towards the third age. *British Educational Research Journal*, 27, 459-475.
- Irgens, E. (2004). *Den dynamiske organisasjon: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 37-50.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- KUF. (2000). Rapport 2000. *Vurdering av program og tiltak for å redusere problematferd og utvikle sosial kompetanse*. Innstilling fra faggruppe oppnevnt av Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet og Barne- og familiedepartementet, juni 2000.
- Midthassel, U. V., & Ertesvåg, S. K. (2006). Schools Implementing Zero. The process of implementing an anti-bullying program in six Norwegian compulsory schools. (Manuscript submitted for publication)
- Morrison, K. (2002). *School leadership and complexity theory*. London: RoutledgeFalmer.
- Munthe, E., & Midthassel, U. V. (2002). Peer learning groups for teachers. A Norwegian innovation. *New Zealand Annual Review of Education*, 11, 303-316.
- Radford, J. (2000). Values into practice: Developing whole school behaviour policies. *Support for Learning*, 15(2), 86-89.
- Reynolds, D., Teddlie, C., Hopkins, D., & Stringfield, S. (2000). Linking school effectiveness and school improvement. In C. Teddlie & D. Reynolds (Eds.), *The international handbook of school effectiveness research* (pp. 206-231). London: Falmer Press.
- Samuelsen, A. S. (2003). *Læring i skolenettverk. En studie av læringsutbyttet i en skolebasert nettverksmodell*. Statped skriftserie nr. 10.
- Samuelsen, A. S. (2006). Lærende skoler – et svar på fremtidens utfordringer i skolen? *Spesialpedagogikk*, 3, 4-11.
- Samuelsen, A. S. (in press). *Strategisk kompetanseutvikling i lærende organisasjoner*. In "Vi hadde prøvd alt"- refleksjon og samhandling om spesialpedagogiske problemstillinger.[“We tried everything” Reflection and coordinated actions regarding challenges in special education.] Statped skriftserie.
- Skogen, K. (2004). *Innovasjon i skolen. Kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Sørli, M-A. (2000). *Alvorlige atferdsproblemer og lovende tiltak i skolen. En forskningsbasert kunnskapsstatus*. Oslo: Praxis Forlag.

- Tiller, T. (1990). *Kenguruskolen: det store spranget: vurdering basert på tillit*. Oslo: Gyldendal.
- Wassermann, G. A., & Miller, L. S. (1997). The prevention of serious violent juvenile offending. In R. Loeber & D. P. Farrington (Eds.), *Serious and violent offenders* (pp. 197-247). Thousand Oaks: Sage.

Further reading and additional materials

Books and articles

- Cowie, H., Boardman, C., Dawkins, J., & Jennifer, D. (2004). *Emotional health and well-being: A practical guide for schools*. London: Sage.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York: Teacher College Press.
- Potter, D., Reynolds, D., & Chapman, C. (2002). School improvement for schools facing challenging circumstances: A review and practice. *School Leadership & Management*, 22, 243-256.
- Hopkins, D., Harris, A., & Jackson, D. (1997). Understanding the school's capacity for development: Growth states and strategies. *School Leadership & Management*, 17, 401-412.
- Kilpatrick, S., Bell, R., & Falk, I. (1999). The role of group learning in building social capital. *Journal of Education and Training*, 51, 129-144.
- Munthe, E. & Midthassel, U. V. (2002). Peer learning groups for teachers. A Norwegian innovation. *New Zealand Annual Review of Education*, 11, 303-316.
- Samuelsen, A. S. (2002). Strategisk kompetanseutvikling i kommune og skole. *Spesialpedagogikk*, 1, 3-9.
- Swafford, J. (1998). Teachers supporting teachers through peer coaching. *Support for Learning*, 13(2), 54-58.

Websites

Jianhua, Z., & Akahori, K. (n. d.). *Web Based Collaborative Learning Methods and Strategies in Higher Education*.

<http://www.eecs.kumamoto-u.ac.jp/ITHET01/proc/139.pdf>

Parada, R. H., Marsh, H. W., & Craven, R. (2003). The Beyond Bullying program: An innovative program empowering teachers to counteract bullying in schools. Paper presented at NZARE AARE, Auckland, New Zealand, November.

<http://www.aare.edu.au/03pap/par03784.pdf>

Walsh, A. (2000). *Teachers and change*.

<http://www.flexiblelearning.net.au/nw2000/talkback/p114.htm>

Proposed Implementation Scheme for Projects

<http://www.conectando.org.sv/English/Strategy/Implementation.htm>

Evaluation studies of implementation processes

Midthassel, U. V. (2004). Teacher involvement in school development activity and its relationships to attitudes and subjective norms among teachers: A study of Norwegian Elementary and Junior High school teachers. *Educational Administration Quarterly*, 40, 435-456.

- Midthassel, U., Bru, E., et al. (2000). The principal's role in promoting school development activity in Norwegian compulsory schools. *School Leadership and Management*, 20(2), 147-160.
- Midthassel, U. V., & Bru, E. (2001). Predictors and gains of teacher involvement in an improvement project on classroom management, Experiences from a Norwegian project in two compulsory schools. *Educational Psychology*, 21, 229-242.
- Midthassel, U. V., & Ertesvåg, S. K. (2006). Schools implementing Zero. The process of implementing an anti-bullying program in six Norwegian compulsory schools.
- Samuelsen, A. S. (2003). *Læring i skolenettverk. En studie av læringsutbyttet i en skolebasert nettverksmodell*. Statped skriftserie nr. 10.

Модул Б:Общоучилищен
подход

Част Б2 Как да приложим
общоучилищния подход

Уводна лекция

Едно променящо се общество- едно комплексно общество на избора



Илюстрация: Артвий/Франк
Ренлие

Организации, отворени към обучение

- Организациите, отворени към обучение, го правят на ниво индивид, група и организация
- Най-важният компонент е ниво индивид. Без учене на ниво индивид няма учене на ниво организация

Развитие /създаване на стратегическо познание

- Ограничените ресурси, с които разполага едно добре организирано училище, ще доведат до по-качествено и ефективно обучение, отколкото многото ресурси там, където няма план за стратегическо действие
- За да се развиват стратегически знания на ниво училище се използва план, изготвен от управата на всяко училище и касаещ развитието на знанието в училището

Анализ на различията

Картина на бъдещето

Разработване на план за
попълване на празнотите:

- Формиране на знания
- Назначаване
- Наемане

Картина на настоящето:

- Анализ на задачите
- Оценка на
компетентността

(Иргенс, 2000 с. 138)

Приложение

- Приложението е процес на прилагане на практика на идея, програма или пакет от дейности, нови за хората, които се опитват или очаква да се променят.
(Фулън, 2001, с. 69)

Аспекти на успешната промяна

- Сътрудничество на ниво район или училище
- Взаимнодопълващи се роли
- Лидерство
- Съпритежание чрез участие
- Споделени цели
- Промяна посредством сътрудничество
- Дългосрочни усилия
- Многообразни мерки

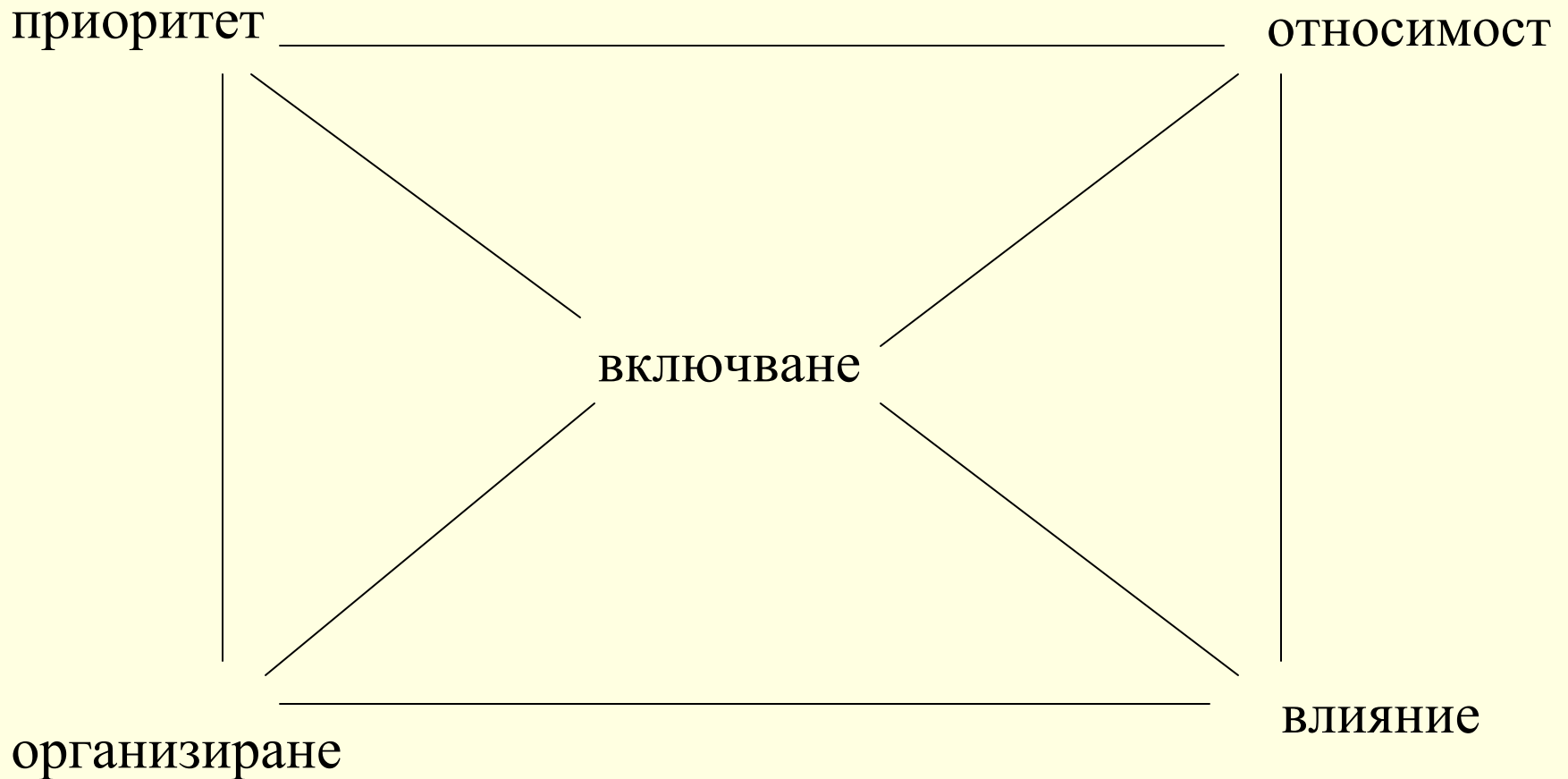
Ролята на директора



Готовност за приложение

- Способност на училището да се справя с промените
- Включване на директора
- Персоналът трябва да види смисъла от промяната
- Възможност на училището да се ангажира и да поддържа непрекъснато обучение
- Способност да се избере точния проект

Изграждане на съпричастност



Дългосрочни усилия

- Дългосрочно внимание върху насилието в училище
- Саморегулиращи се и непрекъснати процеси

Едновременни многообразни мерки



Илюстрация: Артвий/Франк
Ренлие

Приложение

- Реализирането на една програма в училище е доказан процес на предизвикателства
- Ключът за успешно приложение-идентифициране и преодоляване на бариерите

Съпротива и бариери

- Четири вида бариери в процеса на промяна в училище
 - Психологически бариери
 - Практически бариери
 - Бариери, свързани с ценностната система и с властта (Скоген, 2004, с.75)

Справяне с психологическите бариери

- Справяне с несигурността на хората и системите
 - Маркиране на контекстуалните условия
 - Индивидуални консултации
 - Информация, информация, информация

Справяне с практическите бариери

- Време
- Ресурси
- Неясни цели
- Система

Справяне с бариерите, свързани с ценностната система и властта

- Превенция на влиянието на бариерите, свързани с ценностната система и властта, в процеса на промяна
 - изграждане на власт на лидер на промяната
 - включване на директора / ръководството

Съпротива и бариери

- Съпротивата е сложен и релативен феномен.
- Времето, знанията, икономиката и способността на организацията да се справи с промените, свързани с нови отговорности или задачи, са важни за успеха на иновациите.
- Съпротивата зависи от предишния опит в процеса на промени.
- Първоначалните трудности и умората от иновации оказват влияние върху промяната.