

УЧИЛИЩНИ МРЕЖИ ЗА ОБУЧЕНИЕ В АНГЛИЯ: УСЛОВИЯ ЗА РАЗВИТИЕ

Александра Ковачева

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

Резюме. Статията предлага анализ на начина на ръководство и създаване на условия за развитието и усъвършенстването на мрежите от училища в Англия, който да бъде полезен за изграждане на подобни училищни мрежи и в България. Определят се пет ръководни дейности, насочени към улесняване на мрежата. Те са: ухажване; изравняване, или създаване на хоризонтална структура; действащи контакти; внедряване и осигуряване на постиженията; пренасочване. В международен план мрежата се очертава все повече като организационна форма за професионално развитие и подобряване на училището, за да осигури по-доброто осъществяване на потребностите на своите ученици!

Keywords: schools, network growth, England, network leadership, facilitation, school improvement networks

Изследването, което предлагам, е насочено към анализ на начина на ръководство и създаване на условия за развитието и усъвършенстването на мрежите от училища в Англия. Този анализ осигурява описание и защита на дейностите, както и маркиране на предизвикателствата, пред които са изправени мениджърите на училища в една страна, която отдавна е членка на ЕС. От тази гледна точка той е полезен и за оформянето на някои изводи, касаещи бъдещото развитие на подобни училищни мрежи и в България.

Като понятие, което се използва за образователен мениджмънт в международен план, мрежата се очертава все повече като *организационна форма за професионално развитие и подобряване на училищата*. Чрез мрежите, в които участват, училищните организации осигуряват по-добро осъществяване на различните потребности на своите ученици.

Според Carmichael et al. (2006) развитието на мрежовата дейност на училищата в Обединеното кралство е част от цялостната система за промяна, изискваща училищните институции да взаимодействат с кръг от външни организации, да привличат финансиране от множество източници, както и да работят с информация, мнения и политики от различни източници. Както подчертават Kubiak & Bertran (2010), картината на „самостоятелното училище“, изолирано от съседните училища, се замества от пейзажа на мрежа от учи-

лица и агенции, работещи заедно по структуриран, систематичен начин чрез колегиалност и партньорство.

В проучването на тези двама автори се установяват няколко съществени характеристики на училищните мрежи в Англия.

На **първо** място, участието на институциите в дадена мрежа е доброволно.

Второ, в основата на доброволното участие и създаването на връзка между организациите стои специфичен мениджмънт, който трябва да осигури някои условия за приемане на ръководството, без то да е формално наложено. Това ръководство се осъществява не чрез йерархизирани, а чрез децентрализирани структури, работещи чрез подход, който улеснява колективните процеси.

Трето, статиите за начините на работа на мрежите изтъкват нейерархичния и гъвкав начин на функциониране пред негъвкавия и силно структуриран. В обучителните мрежови общества липсва йерархична организация. Има:

- по-малко официална отчетност;
- повече морална отговорност;
- егалитарни практики;
- свързаност;
- неформално самообучение.

Четвърто, партньорствата между училищата изискват силно чувство за споделена цел, която определя специфични нагласи и подготовка на участниците за съвместна дейност. Това, от своя страна, изисква провеждане на преговори около интелектуални, идеологически и стратегически различия, начин на организиране на срещи между страните, засилване на информационния поток и осигуряване на мрежата от ресурси.

Пето, едно от условията да се сформира мрежа е създаването на ръководна група, която обикновено се състои от главни учители, директори и други представители от цялата мрежа. Освен това всяка мрежа впоследствие изисква да бъде ръководена от двама или повече т. нар. ко-лидери, а не от един – единствен ръководител.

Редица сложни социални проблеми, като престъпността, бедността и пропуски в здравеопазването, могат да бъдат решени от организации, които работят в сътрудничество. С тази цел в тези мрежи се събират практики от различни области, включващи здравеопазване, социални услуги, доброволци и неправителствени организации, полиция и местни младежки екипи (O'Brien et al., 2006).

Някои от тях са установени с цел да насърчат създаването и разпространението на добри практики, повишаване на професионалното развитие на учителите, изграждане на капацитет в подкрепа на училищата, подпомагане на процеса на реструктуриране и преобразуване на образователните организационни системи.

В съвременната ситуация в България, въпреки че учителите имат различни индивидуални нужди, техните характерни условия на труд водят до ня-

кои общи предизвикателства, за чието преодоляване могат да допринесат инструментите за общуване в мрежа. Такива предизвикателства са липсата на съдействие и сътрудничество сред колегите в едно училище, което е придружено и от липсата на професионална обратна връзка и общо екипно обучение. От друга страна, честите смени в учебната програма и насоката на преподаване у нас обикновено не са придружени с възможности за тренинг. Това принуждава учителите непрекъснато сами да адаптират и развиват преподавателските си умения. Обмяната на методи и опит на преподаване е затруднена от затворения тип система, тъй като преподаването и обучението се осъществяват зад вратите на класните стаи. Бързо променящото се общество, част от което е и училището, оказва влияние както върху характеристиките на учениците, така и върху предметното съдържание и съобразените с него методи. Затова учителите трябва да разработват гъвкави механизми за приспособяване към новите социални предизвикателства, предметно съдържание и методологични изисквания. Такава възможност им дава мрежовата организационна форма и съвместната работа по проекти благодарение на новите информационни и комуникационни технологии. Мрежовата организационна форма е ново предложение, алтернатива на пазари или йерархии. Акцентът при нея се поставя върху отношенията на сътрудничество както в рамките на организациите, така и извън техните граници. Модел, който би бил полезен за реализация и в България.

През 2002 г. английският Национален колеж по училищно ръководство с абревиатура NCSL стартира група за обучение в мрежа (NLG), за да финансира създаването на условия и научни изследвания на мрежовите обучителни общности, наречени накратко NLC. Програмата предлага NLC да подкрепя развитието на училищата в мрежа от самостоятелни учебни общности, които да създават местни, специфични практики и решения. В условията на тази програма мрежовата обучителна общност NLC е клъстер от училища, влизащи във взаимозависими партньорства. В нея може да се включи най-малко едно висше учебно заведение, местни образователни органи и/или партньорски общности и от други институционализирани структури. Две години по-късно, т.е. през 2004 г., в Англия са изброени 137 училищни мрежови общности. Размерите им са различни – от 6 до 40 училища, фигуриращи в една мрежа. Общо училищата, които са функционирали в мрежа за този период, са 1500 с 25 000 служители, като по-голямата част от тази цифра са учители. В мрежи са били обхванати над 500 000 ученици. Всичко това означава, че 5,9% от училищата на Англия още преди 7 години са били включени в мрежови обучителни общности.

Знанието, което имаме за работата на английските училищни мрежови общности, се базира на изследванията, проведени от групата за обучение в мрежа (NLG) към Националния колеж по училищно ръководство. Тя е провела специфични интервюта с 19 ко-лидери от 12 мрежи в периода декември

2003–март 2004 г., с помощта на полуструктурирани планове и анкетни карти. В интервютата от всеки участник се изисква да направи схема на структурата на своята мрежа, да опише особеностите на работа от периода на първите партньорства до текущото състояние. Изследваните лица са описали ключови процеси в ръководството, проектирането и потока от информация и трансфер. Помолени са да установят „повратните точки“ в развитието на мрежите им, както и ситуации, които осигуряват съществено изменение в работата на съответната мрежова общност.

Анализът на данните определя следните пет типа ръководни дейности, които представляват и своеобразни етапи на развитие на мрежата:

- **ухажване** – привличане на потенциални партньори и инициране на предложения за нов тип мрежови дейности;

- **изравняване** или създаване на хоризонтална структура. Тук е важно чрез индивидуални или групови преговори да се изготви план на мрежата и да се извършват промени във вижданията на партньорите в съответствие с определената цел и визия;

- **действащи контакти** – създаване на условия за структурирани дейности на учителите да работят заедно чрез графици, планове, сценарии;

- **внедряване и осигуряване на постиженията** – институционализиране на мрежата чрез официални връзки в рамките на и между училищата и системно споделяне на знания с други училища. Тук е важно да се създават креативни форуми, междуучилищни екипи за допитване, обучение на групи;

- **пренасочване** – на този етап възникват нови въпроси, изискващи внимание. Мрежата може да се нуждае от активизиране или сплотяване, както и да бъде открита потребност от нови партньорства.

При описване на „ухажорските“ дейности мрежовите ръководители описват себе си като хора, чиято дейност главно е да привличат потенциални членове на мрежата. Интервюираните казват, че често тези членове вече са били част от съществуващи неформални и полуформални мрежи на взаимоотношения. Важно е ръководителите да се възползват от създадените си до този момент връзки. Основна пречка на този етап е нагласата „не е реално все още“ или дори „това е лудост“.

При някои партньорства т.нар. *изравнителни дейности* са насочени към развитие на норми, дефиниране на правила, изработване на протоколи, определяне на роли в подкрепа на общата работа между училищата. Този етап в дейността на някои от институциите може да включва преориентиране на дейността и фокусиране върху обучението в мрежата като цяло. Съществуващите до този момент контакти е възможно да бъдат трансформирани така, че да се постигне съгласуваност между индивидуалното участие на организациите и мрежата като цяло. Предишните връзки може да създадат предимство и подкрепа (например доверие и добри взаимоотношения между членовете)

или да възпрепятстват работата в мрежа (например при нагласи „ще го правим, както винаги сме го правили“).

Привеждането на дейностите на отделните институции в съответствие с приоритетите на мрежата е свързано със значителни дискусии, мениджърски конфликти и разногласия, преговори и постигане на консенсус. Много важно е да се открият общите проблеми в обучението на учениците и бъдещата работа на мрежата да се съсредоточи върху планове около няколко т.нар. „огнища“. На този етап възникват и въпроси, свързани с материалното осигуряване на дейностите в мрежата. Ако при определяне на визията на мрежата някои от партньорите не се консолидират около доминиращите идеи, тяхното бъдещо участие най-често отпада. Този етап е най-стресов и е възможно да има възбуда и тревожност, защото се задават много въпроси, дискутира се, преодоляват се различия както между училищата, така и между училищата и останалите партньори в мрежата. Много често някои главни учители се въздържат от участие, докато не видят материалните възможности на мрежата. Посочва се, че организирането на конференции и форуми, подобни на нашите кръгли маси, може да бъде ефективен начин за разбиране на това, какво може да се постигне в една мрежова общност, какво би помогнало на дейностите в нея и какво би попречило те да се осъществяват в бъдеще.

Създаването на постоянни връзки се оказва предизвикателство за по-голяма част от институциите. Намирането на участници за мрежовите групи изисква баланс между убеждаване, подкрепа, мотивиране, подканване на групата, за да се появят ентусиасти. Критичната маса от ентусиасти е много важна за успеха на мрежовите дейности.

Иниципирането и балансирането са насочени към това, не само да се позволява, но и да се поощряват участниците да управляват. Въпреки че ръководната група на мрежата може да очертае основната цел, учителите и самите участници определят „какво“ и „как“ да се направи. Например, когато ръководната група желае в мрежата да има изследователска група, учителите имат право сами да избират подхода или темата на изследването. Това създава напрежение в мрежата. Ко-лидерите описват този процес като „разхвърлян“, „хаотичен“ или „монета с две страни“. Учителите могат да потърсят съвет от ръководството, за да ги насочи, но и да изберат идеи, за които ко-лидерите не са подготвени. През цялото време на действащите контакти, на внедряване и осигуряване на постиженията, мениджърите на организациите, членуващи в мрежата, могат да имат чувство на дискомфорт или страх от загуба на контрол. Това може да се преодолява отчасти чрез редовна обратна връзка с работещите групи, училищните посредници, които осигуряват изпълнението на договорените насоки, както и чрез участие на външни консултанти, които правят проверка на работата. Ръководството на мрежата трябва да насочи усилията си главно към откриване на ценните начини на работа в отделните

сектори на мрежата и да създава условия ефективните начини на работа да се мултиплицират, да се внедрят и на други места.

Едно от условията за съществуване на мрежовите обучителни общности е мрежата да генерира знания чрез дейности за развитие на персонала, като например проучване и споделяне на нови практики в училищата. За тази цел тези знания трябва да бъдат събрани от отделните училища. Главната цел на учителите в тази насока на работа е да развиват иновативни подходи. Те трябва да разберат, че тяхното свободно време или допълнително финансиране е предназначено, за да се учат от колегите или самите те да предоставят информация и опит. В мрежи, където на учителите не се осигуряват условия за формално споделяне на практики, учителите постепенно стават демотивирани и разочаровани и чувстват, че ролята им е незначима. Без официалното разпространение на механизми за внедряване на опит мястото на нови практики може да бъде ограничено до „ентузиазирани разговори“ в учителската стая.

Разбира се, както споменава Church et al. (2003), жизнеността, динамиката и способността за творческа дейност на мрежите зависи от качеството на участниците в нея. Преодоляването на напрежението около изработване на общата цел на всяка от мрежите зависи от това, доколко се отделя внимание на баланса между индивидуални цели на отделните институции и групи в мрежата и нейната колективна цел, доколко са защитени отделните интереси, а също така и от гарантирането на отвореността на мрежата към промяна в зависимост от нуждите и проблемите на отделните училища. А устойчивостта на работата на мрежата зависи от баланса между дейности, които се идентифицират с т. нар. „бързи печалби“, които, разбира се, невинаги са само материални и дейности, за които важи метафората „бавно горящи“.

ЛИТЕРАТУРА

- Carmichael, P., Fox, A., McCormick, R., Procter, R. & Honour, L. (2006). Teachers' networks in and out of school. *Research Papers in Education*, Vol. 21 No. 2, pp. 217–234.
- Church, M., Bitel, M., Armstrong, K., Fernando, P., Gould, H., Joss, S., Marwaha-Diedrich, M., de la Torre, A. L. & Vouhe, C. (2003). Participation, Relationships and Dynamic Change: New Thinking on Evaluating the Work of International Networks. *London, University College London*.
- Kubiak, Ch. & Joan Bertran (2010). Facilitating the development of school-based learning networks. *Journal of Educational Administration*, Vol. 48, Iss: 1, pp.31–47.
- O'Brien, M., Burton, D., Campbell, A., Qualter, A. & Varga-Atkins, T. (2006). Learning networks for schools: keeping up with the times or a leap into the unknown? *The Curriculum Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 397–411.

SCHOOL-BASED LEARNING NETWORKS IN ENGLAND: CONDITIONS FOR DEVELOPMENT

Abstract. This article offers an analysis of the management and creation of the conditions for the development and school improvement networks in England. It's useful for the development of such school networks in Bulgaria too. Five leadership activities focused on facilitating networks were identified. These are: courting; working for partner alignment; connecting; embedding and harvesting; refocusing. Internationally, the network is emerging as an increasingly common organisational form as well as a method for professional development and school improvement because of better serve pupil need!

Alexandra Kovacheva

✉ Master Degree, Educational Management
South-West University „Neofit Rilski“ – Blagoevgrad
17 Osogovo Str.
2700 Blagoevgrad, Bulgaria
e-mail: aleksis1987@abv.bg