Приобщаващо училищно ръководство

**Инструмент за самоанализ на политиката и практиката**

**Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование**

Европейската агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование (Агенцията) е независима и самоуправляваща се организация. Агенцията се финансира от министерствата на образованието на държавите членки и от Европейската комисия с оперативни безвъзмездни средства в рамките на образователната програма на Европейския съюз (ЕС).

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на настоящата публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява гледните точки само на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за всяка употреба, която може да бъде използвана за информацията, съдържаща се в нея.

Личните становища, изразени в този документ, не отразяват непременно официалното становище на Агенцията, на нейните държави членки или на Европейската комисия.

© **European Agency for Special Needs and Inclusive Education 2021**

Редактори: Марсела Търнър-Чмухал, Еда Оскардотир и Маргарита Билгери

Тази публикация е ресурс със свободен достъп. Това означава, че имате право да я четете, използвате, променяте и разпространявате, като посочвате по подходящ начин, че нейният източник е Европейската агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование. За повече информация моля, запознайте се с политиката на Агенцията относно свободния достъп: [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Можете да цитирате тази публикация, както следва: Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, 2021 г. *Приобщаващо училищно ръководство: Инструмент за самоанализ на политиката и практиката.* (ред. М. Търнър‑Чмухал, Е. Оскардотир и М. Билгери). Одензе, Дания

Агенцията с благодарност отбелязва приноса на членовете на клъстера по проекта в отделните държави: Ласло Кис и Андреа Перлуш, Унгария; Брендън Дуди и Анна Мей Руни, Ирландия; Джозан Гирхи и Александра Вела, Малта; Елизабет Хьогберг и Никлас Рьонстрьом, Швеция.

Този труд е лицензиран с лиценза [„Признание-Некомерсиално-Споделяне на споделеното 4.0 International“ на „Creative Commons“](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Можете свободно да споделяте и адаптирате тази публикация.

За осигуряване на по-широк достъп този доклад е предоставен на 26 езика в достъпен електронен формат на уеб страницата на Агенцията: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

Настоящият текст е превод на оригиналния текст на английски език. В случай на съмнение относно точността на информацията в преводния текст, моля, направете справка с оригиналния текст на английски език.

ISBN: 978-87-7110-967-2 (в електронен вид)

**Секретариат**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Тел.: +45 64 41 00 20

[secretariat@european-agency.org](mailto:secretariat@european-agency.org)

**Офис в Брюксел**

Rue Montoyer, 21

BE-1000 Brussels Belgium

Тел.: +32 2 213 62 80

[brussels.office@european-agency.org](mailto:brussels.office@european-agency.org)

**СЪДЪРЖАНИЕ**

[Увод 5](#_Toc96076134)

[Цел и приложение на инструмента за самоанализ 6](#_Toc96076135)

[Самоанализ за училищни ръководители 9](#_Toc96076136)

[Инструкции за училищните ръководители и ръководните екипи 9](#_Toc96076137)

[Стъпка 1: установяване на резултатите, които се постигат понастоящем   
със съществуващата практика, и на нейните основни силни страни и предизвикателства 10](#_Toc96076138)

[Стъпка 2: подреждане по приоритет на проблемите, които трябва да бъдат решени, за да се постигне приобщаваща практика 10](#_Toc96076139)

[Стъпка 3: установяване на наличните мерки на политиката в подкрепа на приобщаващата практика или на онези, които е необходимо да бъдат   
въведени за тази цел 10](#_Toc96076140)

[1. Ролята на приобщаващите училищни ръководители при определяне на   
посоката 12](#_Toc96076141)

[2. Ролята на приобщаващите училищни ръководители в организационното развитие 17](#_Toc96076142)

[3. Ролята на приобщаващите училищни ръководители в човешкото развитие 24](#_Toc96076143)

[Самоанализ за органи, разработващи политики 30](#_Toc96076144)

[Инструкции за органи, разработващи политики 31](#_Toc96076145)

[Стъпка 1: Определяне на необходимите мерки на политиката, които са въведени, нуждаят се от подобрение или може да не са налице 31](#_Toc96076146)

[Стъпка 2: Определяне на мерките, които представляват възможен приоритет и които трябва да бъдат разгледани в по-нататъшното развитие на политики 31](#_Toc96076147)

[А. Мерки на политиката, необходими в подкрепа на ролята на училищните ръководители при определяне на посоката 32](#_Toc96076148)

[Б. Мерки на политиката, необходими в подкрепа на ролята на училищните ръководители в организационното развитие 36](#_Toc96076149)

[В. Мерки на политиката, необходими в подкрепа на ролята на училищните ръководители в човешкото развитие 42](#_Toc96076150)

[Съвместен самоанализ за училищни ръководители и органи, разработващи политики 47](#_Toc96076151)

[Анализ на ролята на училищните ръководители и на мерките на политиката за определяне на посоката 48](#_Toc96076152)

[1. На какъв етап се намираме? Обмен на мнения относно силните страни, възможностите и областите, които да бъдат проучени по-задълбочено 48](#_Toc96076153)

[2. Какво искаме да постигнем? Обмен на мнения относно областите, в   
които е необходимо подобрение, и относно споделените цели 50](#_Toc96076154)

[3. С какво се ангажираме? Обмен на мнения относно действията, които и двете страни трябва да предприемат 52](#_Toc96076155)

[Анализ на ролята на училищните ръководители и на мерките на политиката за организационното развитие 54](#_Toc96076156)

[1. На какъв етап се намираме? Обмен на мнения относно силните страни, възможностите и областите, които да бъдат проучени по-задълбочено 54](#_Toc96076157)

[2. Какво искаме да постигнем? Обмен на мнения относно областите, в   
които е необходимо подобрение, и относно споделените цели 56](#_Toc96076158)

[3. С какво се ангажираме? Обмен на мнения относно действията, които и двете страни трябва да предприемат 58](#_Toc96076159)

[Анализ на ролята на училищните ръководители и на мерките на политиката за човешкото развитие 59](#_Toc96076160)

[1. На какъв етап се намираме? Обмен на мнения относно силните страни, възможностите и областите, които да бъдат проучени по-задълбочено 59](#_Toc96076161)

[2. Какво искаме да постигнем? Обмен на мнения относно областите, в   
които е необходимо подобрение, и относно споделените цели 61](#_Toc96076162)

[3. С какво се ангажираме? Обмен на мнения относно действията, които и двете страни трябва да предприемат 63](#_Toc96076163)

[Приложение 1: Ръководство за използване на инструмента за самоанализ 65](#_Toc96076164)

[Раздел 1: Роли и отговорности 65](#_Toc96076165)

[Организационният екип 65](#_Toc96076166)

[Участниците в дейността по самоанализ 66](#_Toc96076167)

[Раздел 2: Практическа организация 66](#_Toc96076168)

[Намиране и канене на участници 67](#_Toc96076169)

[Организиране на фокус групи и предлаган дневен ред 67](#_Toc96076170)

[Раздел 3: Отчитане на дейността по самоанализ 69](#_Toc96076171)

[Приложение 2: Адаптиране на инструмента за самоанализ към условията във всяка държава 70](#_Toc96076172)

[Приложение 3: Речник на термините 72](#_Toc96076173)

[Библиография 80](#_Toc96076174)

Увод

Този инструмент за самоанализ е продукт на проекта [Подкрепа за приобщаващо училищно ръководство](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (SISL) на Европейската агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование (Агенцията). Инструментът е основан на рамката на политиката за SISL, озаглавена *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) [Приобщаващо училищно ръководство: практическо ръководство за разработване и преглед на рамки на политиката] (Европейска агенция, 2020a) В рамката на политиката са определени визия, ръководни принципи, цели и задачи, както и рамка от предлагани стандарти и съответните мерки на политиката в подкрепа на приобщаващото училищно ръководство.

Инструментът за самоанализ доразвива последните два елемента: амбициозни стандарти за приобщаващо училищно ръководство и подкрепяща рамка на политиката. Той създава предпоставки за размисъл и обмен на мнения между различните заинтересовани страни с цел да се установят пропуските, които трябва да бъдат преодолени. Рамката на политиката и инструментът за самоанализ са разработени чрез повтарящ се процес на сътрудничество между екипа на Агенцията и екипа на клъстера в дадена държава.

Този инструмент за самоанализ има за цел да се стимулират професионалният диалог и съвместното разработване на политики в рамките на училищата и между тях, както и на различни равнища на политиката. Той е предназначен за:

* училищни ръководители и ръководни екипи, които имат нужда от насоки при приемането и развитието на практики за приобщаващо ръководство;
* органи, които разработват политики за приобщаващо образование и отговарят за тяхното развитие и прилагане на национално, регионално и/или местно равнище.

В този инструмент понятието **приобщаващо образование** се разбира в най-широк смисъл. Това означава да се увеличи в максимална степен участието на учащите, да се подобрят постиженията, да се подпомогне [благополучието](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) и да се създаде чувство за принадлежност на **всички** учащи, включително на тези, които са уязвими на изключване.

Инструментът за самоанализ доразвива два основни елемента, определени в [рамката на политиката за SISL](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): амбициозни [стандарти](#Standards) за училищните ръководители и мерки на политиката, необходими, за да се окаже подкрепа на училищните ръководители при постигането на тези стандарти. Вж. [приложение 2](#ANNEX2) за информация как да адаптирате инструмента към условията на национално равнище.

В този документ понятието **училищен ръководител** се отнася за всички, които имат ръководни функции в училищата и учебните общности. Инструментът е основан на изследвания относно ръководните функции. В този контекст се прави разлика между ръководители и ръководство. По правило под ръководство се разбира организационна функция, която е споделена или се [разпределя](#distributed) между много хора. От правна гледна точка ръководството може да предполага един-единствен ръководител. В основания на изследвания подход обаче ръководството се разглежда като колективен феномен. В основата на този инструмент е предпоставката, че всеки ръководител на училище следва да се стреми да бъде [**приобщаващ училищен ръководител**](#leader) и да осъществява [**училищно ръководство**](#Schoolleadership)**, което насърчава приобщаването**.

**Приобщаващите училищни ръководители** следват **визията**, че „всички учащи, на каквато и възраст да са“, следва да получават „адекватно, висококачествено образование в общността, в която живеят, редом с приятелите и връстниците си“ (Европейска агенция, 2015a, стр. 1).

Приобщаващото училищно ръководство не е независимо от политиките, които го засягат. **Подкрепящите мерки на политиката** следва да дават възможност на отделните училищни ръководители или ръководни екипи да работят за постигане на своята [визия](#Vision).

Цел и приложение на инструмента за самоанализ

Този инструмент помага на училищните ръководители и ръководни екипи, както и на органите, разработващи политики, да преценят къде се намират по пътя към приобщаващото училищно ръководство. Той предлага три възможности за самоанализ:

1. [**Анализ за училищни ръководители**](#School_leaders) за това как да разработят свои собствени приобщаващи практики, за да постигнат приобщаващо образование. Така чрез инструмента **училищните ръководители** се насърчават да анализират собствените си практики. Въпросите са основани на амбициозните стандарти, които се разглеждат като показатели за приобщаващо училищно ръководство и като средство за постигане на по-широката цел за приобщаващо образование за всички.
2. [**Анализ за органи, разработващи политики,**](#Policy_makers) относно мерките на политиката, които са необходими, за да се подкрепят училищните ръководители в тяхната ежедневна работа.
3. [**Съвместен анализ**](#Joint) **и диалог между училищните ръководители и органите, разработващи политики,** относно ключови въпроси във всяка област, която трябва да бъде разгледана. Насочващите въпроси насърчават обсъждане на действията, които трябва да бъдат предприети след определяне на приоритетите.

Съвместният диалог е целта, така че в идеалния случай следва да се използват и трите възможности за самоанализ. Първите две възможности обаче могат да се използват самостоятелно или заедно като основа за съвместен анализ на различните равнища, като се обърне специално внимание на отделните основни функции, изброени по-долу, или като се работи с конкретни заинтересовани страни.

Преди да бъде извършен съвместният самоанализ, следва да са приключили както самоанализът от страна на училищните ръководители, така и самоанализът от страна на органите, разработващи политики. Тези самоанализи могат да бъдат извършени напълно в рамките на отделните раздели, отнасящи се до [определянето на посоката](#SettingDirection), [организационното развитие](#Organisational) и [човешкото развитие](#Human), или да бъдат съсредоточени върху определени категории в отделните раздели.

Въпросите както на практическо равнище, така и на равнище политика дават насоки да се отговори на следното:

* На какъв етап се намираме?
* Кои са основните ни силни страни, предизвикателства и възможности за по-нататъшно развитие?
* Кои са приоритетните ни области, на които трябва да обърнем внимание?

Три [**основни функции**](#Core) **на** [**приобщаващото училищно ръководство**](#leadership) задават рамката на анализа по отношение на тези въпроси:

* [**Определяне на посоката**](#SettingDirection): Ръководството играе важна роля за определянето на посоката със специално внимание върху ценностите, които са в основата на приобщаващата практика и върху дискурса в нейна подкрепа.
* [**Организационно развитие**](#Organisational): Ръководителите и ръководните екипи играят изключително важна роля за прилагането на приобщаваща политика и развитието на училищна практика, която е справедлива и приобщаваща. Те са отговорни за създаването на организационна среда, която подкрепя училищната практика и насърчава подобряването на училищната среда с цел постигане на приобщаващо образование. Те са отговорни и за поддържането на училищна култура, която е колегиална, интерактивна и съсредоточена върху подкрепата на учители и учащи през целия образователен процес. Изпълнението на тези функции дава възможност на училищните ръководители да създадат приобщаващо училище с акцент върху обучителната среда, в която всеки учащ е ценен участник, от който се очаква да постига резултати чрез качествено образование.
* [**Човешко развитие**](#Human): Ръководството е един от основните двигатели на качеството на преподаване, която оказва най-значимо влияние върху постиженията на учащите на равнище училище. Човешкото развитие включва изграждане и развитие на капацитета на самите училищни ръководители, учители и персонал в училищата. Подкрепата, [мониторингът](#Monitoring) и оценката на преподавателската практика са от съществено значение за тази стратегическа роля.

В рамките на всяка функция въпросите са групирани в специфични категории или аспекти, свързани с ръководството, които насърчават приобщаването. Не е необходимо училищните ръководители да отговорят на всички въпроси наведнъж. Те могат по-скоро да използват инструмента, за да анализират конкретни категории и аспекти.

Фокус групите за съвместен анализ се състоят от заинтересованите страни, участващи в предварителните анализи за училищни ръководители и органи, разработващи политики.

Ако вече съществуват формализирани структури, които създават условия за обмен на мнения между училищните ръководители и ръководните екипи и органите, разработващи политики, това може да улесни създаването на фокус групи за съвместен анализ. Те обаче не са предпоставка за съвместния анализ. Фокус групите могат да бъдат организирани като индивидуални срещи за обмен на мнения между заинтересованите страни.

Този документ съдържа три приложения в подкрепа на използването на инструмента за самоанализ:

[Приложение 1](#ANNEX1): Ръководство за използване на инструмента за самоанализ. В него е даден пример как да подготвите и да ръководите използването на инструмента за самоанализ на SISL.

[Приложение 2](#ANNEX2): Адаптиране на инструмента за самоанализ към условията във всяка държава. В него са обяснени стъпките, които трябва да се предприемат за адаптиране на инструмента към различните условия на национално равнище.

[Приложение 3](#ANNEX3): Речник на термините.

Самоанализ за училищни ръководители

Този раздел на инструмента за самоанализ е насочен към училищните ръководители и ръководните екипи. Той им дава възможност да анализират своята практика на приобщаващо училищно ръководство, независимо от средата, в която работят.

**Училищните ръководители и ръководните екипи** включват (но не се ограничават до) директорите, старшите и средните ръководители и ръководителите на учители, помощния персонал, общността от специалисти и подкрепящите услуги, членовете на училищните съвети и заинтересованите страни в системата, които оказват подкрепа на ръководството.

Въпросите в таблиците се основават на амбициозните [**стандарти**](#Standards) **за практиката на приобщаващо училищно ръководство**.

Инструкции за училищните ръководители и ръководните екипи

С инструмента за самоанализ **училищните ръководители** се приканват да анализират своите практики. Анализът може да бъде от полза за:

Стъпка 1: установяване на резултатите, които се постигат понастоящем със съществуващата практика, и на нейните основни силни страни и предизвикателства.

Стъпка 2: подреждане по приоритет на проблемите, които трябва да бъдат решени, за да се постигне приобщаваща практика.

Стъпка 3: установяване на наличните мерки на политиката в подкрепа на приобщаващата практика или на онези, които е необходимо да бъдат въведени за тази цел.

Когато използват инструмента за самоанализ, училищните ръководители може да решат да изпълнят само стъпка 1 или да преминат към стъпка 2 и/или стъпка 3.

Таблиците в този раздел са организирани според трите основни функции на [приобщаващото училищно ръководство](#leadership). Всяка таблица съдържа групи въпроси, които са съсредоточени върху един аспект на ръководството, който насърчава приобщаваща училищна практика. Когато използват инструмента за самоанализ, училищните ръководители може да решат да се съсредоточат върху една група въпроси за всяка основна функция:

1. „[Определяне на посоката](#SettingDirection)“ обхваща „Създаване и популяризиране на визия на училището“, „Съсредоточаване на вниманието върху учащите“ и „Влияние на политиката“.
2. „[Организационно развитие](#Organisational)“ обхваща „Управление на училището“, „Съвместна работа“ и „[Мониторинг](#Monitoring) и събиране на данни“.
3. „[Човешко развитие](#Human)“ обхваща „Изграждане на капацитета на училищните ръководители“, „[Професионално обучение и развитие](#ProfessionalLearningDevelopment) на персонала“ и „Подкрепа, мониторинг и оценка на практиката“.

Този инструмент се основава на предпоставката, че изложените стандарти са необходими за изграждането на практика на приобщаващо училищно ръководство.

Стъпка 1: установяване на резултатите, които се постигат понастоящем със съществуващата практика, и на нейните основни силни страни и предизвикателства

Всяка таблица съдържа седем графи.

* В графа 1 са изброени въпроси, насочени към [приобщаващите училищни ръководители](#leader), които се основават на стандартите за приобщаващо училищно ръководство. Във въпросите се използва местоимението „ние“, тъй като в идеалния случай един приобщаващ училищен ръководител не работи изолирано, а с екип от членове на персонала и с други заинтересовани страни във и извън училището.
* В следващите четири графи е оставено място, за да се посочи до каква степен въпросът в графа 1 е:
  + в процес на разглеждане (графа 2): това е практика, която все още не е разгледана, но следва да бъде обмислена;
  + в процес на планиране (графа 3): практиката се обмисля и са в ход планове за нейното прилагане;
  + в процес на въвеждане (графа 4): практиката е частично въведена, като се предприемат стъпки за по-широкото ѝ прилагане;
  + устойчива практика (графа 5): практиката е устойчива и представлява неразделна част от цялостната училищна организация и култура.
* Графа 6 има отношение към стъпка 3.
* В графа 7 се предоставя място за коментари или бележки по всеки въпрос.

След таблиците е оставено място за допълнителна относима информация, която не е засегната в таблиците.

Стъпка 2: подреждане по приоритет на проблемите, които трябва да бъдат решени, за да се постигне приобщаваща практика

С отговора на въпросите — било то в рамките на определена категория или във всички таблици — ще се очертае цялостен профил на възприеманите силни страни и предизвикателства в процеса на приобщаващото училищно ръководство.

След таблиците има няколко въпроса, с които да се подпомогне анализът на констатациите. С тези въпроси респондентите се приканват да потърсят силни страни и области за подобрение и да дадат приоритет на действията за приобщаващо училищно ръководство.

Стъпка 3: установяване на наличните мерки на политиката в подкрепа на приобщаващата практика или на онези, които е необходимо да бъдат въведени за тази цел

Предвидено е място за изброяване на мерките на политиката, необходими, за да се подкрепи приобщаващото училищно ръководство, които липсват в националната/регионалната политика. Тази информация може да бъде използвана в диалога с органите, разработващи политики, които се стремят да подобрят политиката в подкрепа на приобщаващото училищно ръководство.

В графа 6 се търси отговор на въпроса до каква степен политиката подкрепя училищните ръководители да работят ефективно по всеки аспект. В нея са изброени съответните мерки на политиката. В графа 7 се предоставя място за коментари или бележки. Това дава възможност на потребителите да предоставят информация за източниците на своите оценки, както и пояснения или оценъчни коментари, свързани с конкретни елементи. Документирането на тази информация може да послужи като основа за обсъждане на доказателствата за области, върху които трябва да се надгражда, и за области за развитие.

1. Ролята на приобщаващите училищни ръководители при определяне на посоката

[Определянето на посоката](#SettingDirection) е [основна функция](#Core) на приобщаващото училищно ръководство. Това е от съществено значение, за да се даде стратегическа насока, като се наблегне на ценностите, които са в основата на приобщаващата практика, и върху дискурса в подкрепа на приобщаващата практика.

Въпросите относно тази функция са разделени в три категории: „Създаване и популяризиране на визия на училището“, „Съсредоточаване на вниманието върху учащите“ и „Влияние на политиката“.

Таблица 1. Създаване и популяризиране на визия на училището

| **Въпроси** | **В процес на разглеждане** | **В процес на планиране** | **В процес на въвеждане** | **Устойчива практика** | **Политиката подкрепя ли ефективно този аспект?** | **Коментари/ бележки** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1. Определили ли сме и заявили ли сме ясно [визия за приобщаващото образование](#Vision), изградена на основата на правата и [равнопоставеността](#Equity) на децата, в сътрудничество с [училищната общност](#community)? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Оповестяваме ли водещата визия на училището по отношение на приобщаването и насърчаваме ли учителите и персонала да поемат ангажимент към нея? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3. Управляваме ли училищната организация и ресурси и влияем ли върху тях според принципите на [равнопоставеност](#Equity)? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4. Насърчаваме ли култура на непрекъснато усъвършенстване, иновации и съвместна работа с цел развитие на преподаването, ученето и [оценяването](#Formative)? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5. Привеждаме ли самооценката на училищата в съответствие с [визията за приобщаване](#Vision)? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Таблица 2. Съсредоточаване на вниманието върху учащите

| **Въпроси** | **В процес на разглеждане** | **В процес на планиране** | **В процес на въвеждане** | **Устойчива практика** | **Политиката подкрепя ли ефективно този аспект?** | **Коментари/ бележки** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6. Поставяме ли високи очаквания за [благополучието](#wellbeing) и постиженията на всички учащи? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7. Улесняваме ли и създаваме ли благоприятстваща среда за практики, [насочени към учащите](#Learnercentred)? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8. Създаваме ли общоучилищна етика, която позволява на учащите да споделят своите възгледи като обратна връзка във всички етапи на образованието? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9. Приемаме ли сериозно възгледите на учащите, разглеждаме ли ги и предприемаме ли действия по тях? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Таблица 3. Влияние на политиката

| **Въпроси** | **В процес на разглеждане** | **В процес на планиране** | **В процес на въвеждане** | **Устойчива практика** | **Политиката подкрепя ли ефективно този аспект?** | **Коментари/ бележки** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10. Можем ли да превърнем политиките в реалност и да ги прилагаме по начини, подходящи за контекста и ценностите в нашето училище? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11. Можем ли да повлияем на развитието на националната политика по отношение на [равнопоставеността](#Equity) и [приобщаващото образование](#Vision) чрез консултации и комуникация, като прилагаме [подход, основан на правата](#Rightsbased)? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Има ли допълнителна информация, която следва да се вземе предвид и която не е засегната в горепосочените въпроси?**

**Анализ на отговорите относно определяне на посоката:**

1. Доколко приобщаваща е практиката ни по отношение на училищното ръководство при определяне на посоката на нашето училище?
2. Какви са силните ни страни в това отношение?
3. Кои области трябва да подобрим/доразвием?
4. Кои са нашите три приоритетни въпроса?
5. В кои области са необходими политики в подкрепа на нашата практика?
6. Кои въпроси бихме обсъдили с приоритет с органите, разработващи политики?
7. Ролята на приобщаващите училищни ръководители в организационното развитие

[Организационното развитие](#Organisational) е [основна функция](#Core) на приобщаващото училищно ръководство. Ръководителите и ръководните екипи играят изключително важна роля за прилагането на приобщаваща политика и развитието на училищна практика, която е справедлива и приобщаваща. Те са отговорни за създаването на организационна среда, която подкрепя практиката и насърчава подобряването на училищната среда с цел постигане на приобщаващо образование. Те са отговорни и за поддържането на училищна култура, която е колегиална, интерактивна и съсредоточена върху подкрепата на учители и учащи през целия образователен процес. Изпълнението на тези функции дава възможност на училищните ръководители да създадат приобщаващо училище с акцент върху обучителната среда, в която всеки учащ е ценен участник, от който се очаква да постига резултати чрез качествено образование.

Въпросите относно тази функция са разделени в три категории: „Управление на училището“, „Съвместна работа“ и „[Мониторинг](#Monitoring) и събиране на данни“.

Таблица 4. Управление на училището

| **Въпроси** | **В процес на разглеждане** | **В процес на планиране** | **В процес на въвеждане** | **Устойчива практика** | **Политиката подкрепя ли ефективно този аспект?** | **Коментари/ бележки** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1. Управляваме ли промяната на равнище училище?  Например по отношение на:   * учебния план и рамките за оценяване; * [професионалното обучение и развитие](#ProfessionalLearningDevelopment); * финансирането и разпределението на ресурсите; * осигуряването на качество и отчетността? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [Б.5](#B5_policy_measure), [Б.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2. Управляваме ли финансовите ресурси така, че да отговорим на нуждите на цялата [училищна общност](#community) (учащи, техните семейства и целия училищен персонал)? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [Б.8](#B8_policy_measure), [Б.10](#B10_policy_measure), [Б.14](#B14_policy_measure), [Б.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3. Гарантираме ли, че учебният план и оценяването са подходящи за целта и отговарят на нуждите на всички учащи? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [Б.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4. Насърчаваме ли и подкрепяме ли новаторска и гъвкава педагогика и практика, които обслужват разнообразна група от учащи и се основават на добре обосновани решения? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [Б.11](#B11_policy_measure), [Б.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5. Предоставяме ли широк спектър от възможности и подкрепа, за да гарантираме, че учащите могат да поемат отговорност за ученето, успехите и постиженията си? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [Б.6](#B6_policy_measure) |  |

Таблица 5. Съвместна работа

| **Въпроси** | **В процес на разглеждане** | **В процес на планиране** | **В процес на въвеждане** | **Устойчива практика** | **Политиката подкрепя ли ефективно този аспект?** | **Коментари/ бележки** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6. Развиваме ли култура за съвместна работа — положителни и основани на доверие отношения? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [Б.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7. Осигуряваме ли [непрекъсната подкрепа](#Continuum) в [училищната общност](#community) за всички учащи, техните семейства и училищния персонал? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [Б.7](#B7_policy_measure), [Б.9](#B9_policy_measure), [Б.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8. Подпомагаме ли и изграждаме ли партньорства със:   * подкрепящи институции; * други училища/институции на други равнища на системата; * предприятия в общността;   в полза на учащите? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [Б.2](#B2_policy_measure), [Б.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9. Изграждаме ли капацитета на училището за създаване на условия за различни учащи чрез ангажираност на изследователската общност и съвместно [професионално обучение и дейности за развитие](#ProfessionalLearningDevelopment), напр. с университетите? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [Б.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10. Предоставяме ли равнопоставена [непрекъсната подкрепа](#Continuum), за да гарантираме постиженията и [благополучието на учащите](#wellbeing)? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [Б.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11. Изграждаме ли структури/процеси, които подкрепят сътрудничеството със семействата и ги ангажират активно с цел насърчаване на резултатите и [благополучието на учащите](#wellbeing)? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [Б.13](#B13_policy_measure) |  |

Таблица 6. Мониторинг и събиране на данни

| **Въпроси** | **В процес на разглеждане** | **В процес на планиране** | **В процес на въвеждане** | **Устойчива практика** | **Политиката подкрепя ли ефективно този аспект?** | **Коментари/ бележки** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12. Ангажираме ли общността на учащите в [самопроверката](#SelfReview) и анализираме ли данните, за да осигурим информация за по-нататъшно подобряване на училищната среда? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [Б.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13. [Наблюдаваме](#Monitoring) ли практиката в класната стая, като гарантираме висококачествено образование и [благополучие](#wellbeing) за всички? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [Б.18](#B18_policy_measure) |  |

**Има ли допълнителна информация, която следва да се вземе предвид и която не е засегната в горепосочените въпроси?**

**Анализ на отговорите относно организационното развитие:**

1. Доколко приобщаваща е практиката на нашето училищно ръководство за осигуряване на организационното развитие на нашето училище?
2. Какви са силните ни страни в това отношение?
3. Кои области трябва да подобрим/доразвием?
4. Кои са нашите три приоритетни въпроса?
5. В кои области са необходими политики в подкрепа на нашата практика?
6. Кои въпроси бихме обсъдили с приоритет с органите, разработващи политики?
7. Ролята на приобщаващите училищни ръководители в човешкото развитие

[Човешкото развитие](#Human) е [основна функция](#Core) на приобщаващото училищно ръководство. Ръководството е един от основните двигатели на качеството на преподаване, която оказва най-значимо влияние върху постиженията на учащите, тяхното [благополучие](#wellbeing) и чувство на принадлежност на равнище училище. Подкрепата, [мониторингът](#Monitoring) и оценката на преподавателската практика са от съществено значение за тази стратегическа роля.

Въпросите относно тази функция са разделени в три категории: „Изграждане на капацитета на училищните ръководители“, „[Професионално обучение и развитие](#ProfessionalLearningDevelopment) на персонала“ и „Подкрепа, мониторинг и оценка на практиката“.

Таблица 7. Изграждане на капацитета на училищните ръководители

| **Въпроси** | **В процес на разглеждане** | **В процес на планиране** | **В процес на въвеждане** | **Устойчива практика** | **Политиката подкрепя ли ефективно този аспект?** | **Коментари/ бележки** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1. Ангажираме ли се с възможности за [професионално обучение и развитие](#ProfessionalLearningDevelopment), за да подобрим собствените си способности да подпомагаме практиките за приобщаващо образование и повишаване на постиженията и [благополучието](#wellbeing) на всички учащи? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [В.2](#C2_policy_measure), [В.3](#C3_policy_measure), [В.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2. Стремим ли се към професионални партньорства, [критични приятели](#friend) и работа в мрежа с други училищни ръководители, за да си осигурим подкрепа? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [В.4](#C4_policy_measure), [В.7](#C7_policy_measure), [В.11](#C11_policy_measure) |  |

Таблица 8. Професионално обучение и развитие на персонала

| **Въпроси** | **В процес на разглеждане** | **В процес на планиране** | **В процес на въвеждане** | **Устойчива практика** | **Политиката подкрепя ли ефективно този аспект?** | **Коментари/ бележки** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3. Насърчаваме ли и улесняваме ли възможностите за съвместна работа на целия персонал:   * в рутинни аспекти на организацията на обучението; * чрез [новаторски подходи](#innovative), включително възприемане на нови технологии? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [В.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4. Съсредоточаваме ли се върху подобряване на мотивацията на учителите и персонала, капацитета и работната среда за повишаване на постиженията и [благополучието](#wellbeing) на учащите? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [В.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5. Гарантираме ли, че експертните знания и опитът непрекъснато се развиват и споделят в рамките на училището и извън него? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [В.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6. Предоставяме ли и насърчаваме ли възможности за [професионално обучение и развитие](#ProfessionalLearningDevelopment) на учителите и персонала, така че да развиват своите компетенции за повишаване на постиженията и [благополучието](#wellbeing) на учащите? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [В.9](#C9_policy_measure) |  |

Таблица 9. Подкрепа, мониторинг и оценка на практиката

| **Въпроси** | **В процес на разглеждане** | **В процес на планиране** | **В процес на въвеждане** | **Устойчива практика** | **Политиката подкрепя ли ефективно този аспект?** | **Коментари/ бележки** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7. Създаваме ли благоприятстващи условия за [дискусионна практика](#TeacherReflection) с цел да преобразим преподаването, ученето и оценяването? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [В.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8. Използваме ли данните като основа за [анализ от страна на учителите](#TeacherReflection) и по-нататъшно подобрение? |  |  |  |  | Вж. мярка на политиката [В.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9. Насърчаваме ли [професионална отговорност и отчетност](#professionalresponsibility) и гарантираме ли, че учителите поемат отговорност за всички учащи, особено за тези, които са уязвими на изключване? |  |  |  |  | Вж. мерки на политиката [В.1](#C1_policy_measure), [В.13](#C13_policy_measure) |  |

**Има ли допълнителна информация, която следва да се вземе предвид и която не е засегната в горепосочените въпроси?**

**Анализ на отговорите относно човешкото развитие:**

1. Доколко приобщаваща е практиката на нашето училищно ръководство за развитието на целия персонал в нашето училище?
2. Какви са силните ни страни в това отношение?
3. Кои области трябва да подобрим/доразвием?
4. Кои са нашите три приоритетни въпроса?
5. В кои области са необходими политики в подкрепа на нашата практика?
6. Кои въпроси бихме обсъдили с приоритет с органите, разработващи политики?

Самоанализ за органи, разработващи политики

[Приобщаващите училищни ръководители](#leader) са отговорни за ръководенето на училища, които се основават на принципите на [равнопоставеността](#Equity), с цел повишаване на постиженията и [благополучието](#wellbeing) на всички учащи в тяхната [училищна общност](#community), включително на тези, които са най-уязвими на изключване. За да може целият училищен екип да възприеме приобщаването напълно, училищните ръководители трябва да определят **стратегическа визия** и да се грижат както за **човешкото**, така и за **организационното развитие**. За да постигнат това на практика, училищните ръководители трябва да бъдат подкрепени от мерки на политиката, които осигуряват:

* **достъп** до статут, подходящо заплащане, необходимите ресурси и обучение и [професионално обучение и развитие](#ProfessionalLearningDevelopment) за [приобщаващо училищно ръководство](#leadership);
* **автономия**, за да взимат информирани решения относно стратегическата насока, развитието и организацията на училището, включително за изпълнение на [визията за приобщаващо образование](#Vision) за всички учащи;
* **отчетност** в съответствие с равнището на достъп до ресурси, подкрепа и възможности за професионално обучение и развитие, както и степента на автономия, която училищните ръководители имат на различни равнища на политиката.

**Органите, разработващи политики,** включват (но не се ограничават до) органи, разработващи политики, на общностно, общинско, регионално и национално равнище с мандат в сферата на образованието или в други сектори, които оказват влияние върху образованието, като инспектори, здравни и социални служби или органи, отговарящи за осигуряване на качеството.

С инструмента за самоанализ органите, разработващи политики, се приканват да разсъждават върху въпроси, които се основават на мерките на политиката, необходими в подкрепа на училищните ръководители за изграждане и развитие на приобщаващи училища. Органите, разработващи политики, могат да използват инструмента, за да анализират конкретни аспекти, като [определяне на посоката](#SettingDirection), [организационно развитие](#Organisational) или [човешко развитие](#Human). Мерките на политиката, които вече са въведени, могат да се разглеждат като **силна страна**. Мерките на политиката, които са в процес на развитие, могат да се разглеждат като **възможност**. Мерките на политиката, които не са въведени и не са в процес на обмисляне, могат да се разглеждат като **предизвикателство**.

Анализът може да бъде от полза за:

Стъпка 1: Определяне на необходимите мерки на политиката, които са въведени, нуждаят се от подобрение или може да не са налице.

Стъпка 2: Определяне на мерките, които представляват възможен приоритет и които трябва да бъдат разгледани в по-нататъшното развитие на политики.

Когато използват инструмента за самоанализ, органите, разработващи политики, може да решат да изпълнят само стъпка 1 или да преминат към стъпка 2.

Инструкции за органи, разработващи политики

Трите таблици в този раздел са организирани според [основните функции](#Core) на приобщаващото училищно ръководство:

1. Определяне на посоката
2. Организационно развитие
3. Човешко развитие.

Стъпка 1: Определяне на необходимите мерки на политиката, които са въведени, нуждаят се от подобрение или може да не са налице

Всяка таблица съдържа две графи:

* В графа 1 се търси отговор на въпроса дали са налице необходимите мерки на политиката в подкрепа на приобщаващото училищно ръководство за всяка от основните функции.
* В графа 2 се предоставя място за доказателства за национални/регионални/местни политики и за допълнителни коментари. Това дава възможност на потребителите да предоставят информация за източниците на своите оценки, както и за разяснения или оценъчни коментари, свързани с конкретни елементи. Документирането на тази информация може да послужи като основа за обсъждане на доказателствата за области, върху които трябва да се надгражда, и за области за развитие.

След всяка таблица е оставено място за допълнителна относима информация, която не е засегната в таблиците. Отговорът на всички въпроси в таблиците ще допринесе за изграждането на цялостен профил на възприеманите силни страни и възможности за по-нататъшно развитие в настоящата ситуация от гледна точка на политиките.

Стъпка 2: Определяне на мерките, които представляват възможен приоритет и които трябва да бъдат разгледани в по-нататъшното развитие на политики

След всяка таблица има няколко въпроса, с които да се подпомогне анализът на констатациите. С тези въпроси респондентите се приканват да потърсят силни страни и области за подобрение и да дадат приоритет на действия в областта на политиката в подкрепа на приобщаващото училищно ръководство. Чрез този анализ може да се насърчи диалогът между училищните ръководители и органите, разработващи политики.

1. Мерки на политиката, необходими в подкрепа на ролята на училищните ръководители при определяне на посоката

[Определянето на посоката](#SettingDirection) е [основна функция](#Core) на приобщаващото училищно ръководство. Политиката може да подкрепи приобщаващите училищни ръководители и ръководни екипи в изпълнението на тази функция, като осигури рамка, съсредоточена върху ценностите, залегнали в основата на приобщаващата практика, и върху дискурса в подкрепа на приобщаващата практика.

Таблица 10. Определяне на посоката

| **Мерките на политиката подкрепят ли приобщаващите ръководни екипи, като …** | **Доказателства и допълнителни коментари** |
| --- | --- |
| A.1 Подчертават, че националната образователна политика е изградена върху [принципите на приобщаване](#Vision), правата на децата и [равнопоставеността](#Equity)? |  |
| A.2 Гарантират, че първоначалната подготовка на учители и непрекъснатото [професионално обучение и развитие](#ProfessionalLearningDevelopment) са съсредоточени върху [равнопоставеността](#Equity) и многообразието? |  |
| A.3 Осигуряват подкрепа за образование, [насочено към учащите](#Learnercentred), и за култура на изслушване на учащите и включване на тях и техните семейства във вземането на решения относно тяхното обучение и напредък (особено по време на преход)? |  |
| A.4 Осигуряват достъп до комуникация между органите, разработващи политики, и [училищното ръководство](#Schoolleadership) относно образователната политика и отчетността в образованието? |  |
| A.5 Гарантират достъп до [професионално обучение и развитие](#ProfessionalLearningDevelopment) и подкрепа, за да дадат възможност на ръководителите да изпълняват отговорностите си, свързани с приобщаването и [равнопоставеността](#Equity)? |  |
| A.6 Гарантират достъп до подкрепа за развитие на училищното ръководство по посока изграждане на училищна етика и подобряване на културата на приобщаване в училищата? |  |
| A.7 Привеждат [самооценката](#SelfReview) на училищата в съответствие с визията за приобщаване? |  |
| A.8 Установяват мерки по отношение на отчетността, с които се [следи](#Monitoring) прилагането на принципите на [равнопоставеност](#Equity)? |  |
| A.9 Осигуряват на ръководните училищни екипи необходимата автономия, за да проявяват гъвкавост при адаптиране на националната политика (учебен план, оценяване, училищна организация) към местния контекст? |  |
| A.10 Осигуряват на ръководните училищни екипи необходимата автономия да назначават учители и персонал, които поемат отговорност и работят за повишаване на постиженията и [благополучието](#wellbeing) на всички учащи чрез новаторски педагогически методи, [насочени към учащите](#Learnercentred)? |  |
| A.11 Осигуряват на ръководните училищни екипи необходимата автономия да развиват визията на училището? |  |
| A.12 Осигуряват на ръководните училищни екипи необходимата автономия да определят визията, ценностите и резултатите, за които те (и други заинтересовани страни) ще носят отговорност (e.g. [равнопоставеност](#Equity), недискриминация, покриване на изискванията на всички учащи от местната общност по отношение на личните, социалните и академичните резултати)? |  |

**Има ли допълнителна информация, която следва да се вземе предвид и която не е засегната в горепосочените въпроси?**

**Анализ на констатациите относно определяне на посоката**

1. Мерките на политиката, които вече са въведени, могат да се разглеждат като **силна страна**. В кои области според констатациите са налице подкрепящи мерки на политиката?
   1. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с достъпа на училищните ръководители до комуникация, подкрепа и ресурси? (Вж. мерки A.1—A.6)
   2. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с отчетността на училищните ръководители по отношение на самоанализа на училищата или [мониторинга](#Monitoring)? (Вж. мерки A.7—A.8)
   3. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с автономията на училищните ръководители при вземане на решения? (Вж. мерки A.9—A.12)
2. Мерките на политиката, които са в процес на развитие, могат да се разглеждат като **възможност**. Къде има място за подобрение или по-нататъшно развитие?
   1. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на достъпа до комуникация, подкрепа и ресурси:
   2. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на отчетността, самоанализа на училищата или мониторинга:
   3. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на автономията на училищните ръководители при вземане на решения:
3. Коя област е приоритетна за разработването на политики в подкрепа на ролята на приобщаващите училищни ръководители при определяне на посоката?
4. Мерки на политиката, необходими в подкрепа на ролята на училищните ръководители в организационното развитие

[Организационното развитие](#Organisational) е [основна функция](#Core) на приобщаващото училищно ръководство. Политиката може да бъде в подкрепа на приобщаващите училищни ръководители и ръководни екипи при изпълнението на тази функция, като бъде съсредоточена върху елементи, оказващи влияние върху обучителната среда, в която всеки учащ е ценен участник, от който се очаква да постига резултати чрез качествено образование.

Таблица 11. Организационно развитие

| **Мерките на политиката подкрепят ли приобщаващите ръководни екипи, като …** | **Доказателства и допълнителни коментари** |
| --- | --- |
| Б.1 Отчитат ползите от практиката на сътрудничество в професионалното обучение, развитие и подкрепа? |  |
| Б.2 Съдържат подробни мерки, които улесняват [интердисциплинарната](#interdisciplinary) работа на всички равнища, за да се гарантира, че приобщаващите училищни ръководители могат ефективно да се възползват от ресурсите, експертния и практическия опит на колеги или други професионалисти? |  |
| Б.3 Извеждат на преден план по-широкото сътрудничество между министерствата/институциите на национално/регионално/общностно равнище, които имат ключова роля в образованието и оказването на подкрепа на учащите и техните семейства? |  |
| Б.4 Осигуряват яснота по отношение на функциите на [формиращото](#Formative) и обобщаващото оценяване или на [оценяването за насърчаване на ученето](#AfL) и допринасят за въвеждането на интегрирана система за оценяване, която е целесъобразна и приложима за всички учащи? |  |
| Б.5 Дават възможност за достъп до подкрепа (включително от партньори) и до продължаващо обучение за:   * управление на промяната; * наблюдение на професионалното развитие на персонала за укрепване на приобщаващата практика; * разпределяне на ресурси за оказване на еднаква подкрепа на всички учащи? |  |
| Б.6 Насърчават достъпа до професионално обучение през цялата кариерата за разработване на аналитични и последователни подходи, които изграждат практиката и я поддържат? |  |
| Б.7 Осигуряват достъп до ресурси и подкрепа, както и необходимата автономия за развитие на партньорства, включително с университети и висши учебни заведения, за увеличаване на участието в научни изследвания и по-добро обосноваване на практиката? |  |
| Б.8 Осигуряват достъп до ресурси и адекватно финансиране, за да се отговори на нуждите на цялата [училищна общност](#community)? |  |
| Б.9 Осигуряват достъп до текуща подкрепа, съответстваща на равнището на автономия? |  |
| Б.10 Осигуряват достъп до подкрепа в областта на финансовото управление и до насоки за справедливо разпределение на ресурсите? |  |
| Б.11 Осигуряват достъп до ресурси за развитие на капацитета на работната сила за насърчаване на многообразието и прилагане на инициативи на националната политика? |  |
| Б.12 Гарантират достъп до [професионално обучение и развитие](#ProfessionalLearningDevelopment), които обхващат познания относно уврежданията и многообразието? |  |
| Б.13 Създават условия да се търси отговорност на ръководните училищни екипи (пред учащите, техните семейства, местната общност) чрез механизми, които са в приведени в съответствие с други области на политиката, като се гарантира подкрепа за политиката и практиката на приобщаващото образование? |  |
| Б.14 Допринасят за привеждане на отчетността в управлението и използването на финансови ресурси в съответствие с други области на политиката? |  |
| Б.15 Гарантират съответствие между националните/регионалните мерки за отчетност и политиката на приобщаващото образование, като по този начин дават възможност на училищните ръководители да съгласуват [мониторинга](#Monitoring), [самопроверката](#SelfReview) и оценката на равнище училище? |  |
| Б.16 Гарантират, че механизмите за отчетност и осигуряване на качество са съгласувани и подкрепят приобщаващото развитие? |  |
| Б.17 Осигуряват на училищните ръководители необходимата автономия да назначават учители и персонал, които поемат отговорност и работят за повишаване на постиженията и [благополучието](#wellbeing) на всички учащи чрез новаторски педагогически методи, [насочени към учащите](#Learnercentred)? |  |
| Б.18 Осигуряват на училищните ръководители необходимата автономия да играят водеща роля в [мониторинга](#Monitoring), [самопроверката](#SelfReview) и оценката заедно с ключови заинтересовани страни, да предоставят информация за резултатите на учащите и да анализират данни с цел по-нататъшно подобрение? |  |
| Б.19 Гарантират, че ръководните училищни екипи имат необходимата автономия да взимат добре обосновани решения относно финансирането и справедливото разпределение на ресурсите? |  |
| Б.20 Осигуряват необходимата автономия за оказване на подкрепа на всички учащи, без стигматизация или бюрократични процеси? |  |

**Има ли допълнителна информация, която следва да се вземе предвид и която не е засегната в горепосочените въпроси?**

**Анализ на констатациите относно организационното развитие**

1. Мерките на политиката, които вече са въведени, могат да се разглеждат като **силна страна**. В кои области според констатациите са налице подкрепящи мерки на политиката?
   1. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с достъпа на училищните ръководители до комуникация, подкрепа и ресурси? (Вж. мерки Б.1—Б.12)
   2. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с отчетността на училищните ръководители по отношение на самоанализа на училищата или [мониторинга](#Monitoring)? (Вж. мерки Б.13—Б.16)
   3. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с автономията на училищните ръководители при вземане на решения? (Вж. мерки Б.17—Б.20)
2. Мерките на политиката, които са в процес на развитие, могат да се разглеждат като **възможност**. Къде има място за подобрение или по-нататъшно развитие?
   1. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на достъпа до комуникация, подкрепа и ресурси:
   2. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на отчетността, самоанализа на училищата или мониторинга:
   3. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на автономията на училищните ръководители при вземане на решения:
3. Коя област е приоритетна за разработването на политики в подкрепа на ролята на приобщаващите училищни ръководители в организационното развитие?
4. Мерки на политиката, необходими в подкрепа на ролята на училищните ръководители в човешкото развитие

[Човешкото развитие](#Human) е [основна функция](#Core) на приобщаващото училищно ръководство. Политиката може да подкрепи приобщаващите училищни ръководители и ръководни екипи в изпълнението на тази функция, като гарантира достъп до ресурси и подкрепа, осигури рамка за отчетност, [мониторинг](#Monitoring) и оценка на преподавателската практика и предостави на училищните ръководители необходимата автономия за развитие на човешките ресурси в съответствие с нуждите на училището.

Таблица 12. Човешко развитие

| **Мерките на политиката подкрепят ли приобщаващите ръководни екипи, като …** | **Доказателства и допълнителни коментари** |
| --- | --- |
| В.1 Подчертават, че националната образователна политика е изградена върху принципите на приобщаване, правата на децата и [равнопоставеността](#Equity)? |  |
| В.2 Улесняват и подпомагат съвместната работа между доставчиците на професионално обучение на министерско, регионално и местно равнище и училищата с цел да се развие:   * непрекъснат цикъл от възможности за професионално обучение; * договорена рамка от компетентности за училищни ръководители, които се стремят към приобщаване или го прилагат на практика? |  |
| В.3 Осигуряват специфично професионално обучение за училищните ръководители относно образованието в многообразна среда и относно разработването на практики за приобщаващо образование? |  |
| В.4 Способстват за въвеждане на стратегии за развитие на компетентностите на ръководството (напр. за изпълнение на функции, свързани с ръководенето на училището или с оказването на подкрепа в ученето) за приобщаващо образование във всички подходящи възможности за професионално обучение? |  |
| В.5 Установяват критерии/компетентности за учителите и училищните ръководители, работещи в приобщаващото образование, и осигуряват възможности за развитие на съответните способности? |  |
| В.6 Насочват усилията върху укрепването на професията „учител“ и „училищен ръководител“ и отчитат ползите от практиката на сътрудничество в професионалното обучение, развитие и подкрепа? |  |
| В.7 Осигуряват достъп до мрежи, възможности за наставничество и менторство, подкрепа за извършването на оценка и консултации за подобряване на училищната среда? |  |
| В.8 Гарантират достъп до ресурси за развитие на учителите и училищния персонал и на тяхната работна среда? |  |
| В.9 Насърчават достъпа до професионално обучение през цялата кариерата за разработване на аналитични и последователни подходи, които изграждат практиката и я поддържат? |  |
| В.10 Осигуряват достъп до данни на различни равнища на политиката, които да се използват като доказателствена база? |  |
| В.11 Осигуряват автономия на ръководството при вземането на решения, свързани с многообразните задължения на училищните ръководители, така че те да могат да намерят баланс между административните въпроси и въпросите, засягащи приобщаващото училищно ръководство? |  |
| В.12 Насърчават автономията по отношение на професионалното развитие/оправомощаването на учителите и на училищния персонал чрез споделени ръководни функции и съвместно [професионално обучение и развитие](#ProfessionalLearningDevelopment)? |  |
| В.13 Осигуряват на училищните ръководители необходимата автономия да назначават учители и персонал, които поемат отговорност и работят за повишаване на постиженията и [благополучието](#wellbeing) на всички учащи чрез новаторски педагогически методи, [насочени към учащите](#Learnercentred)? |  |

**Има ли допълнителна информация, която следва да се вземе предвид и която не е засегната в горепосочените въпроси?**

**Анализ на констатациите относно човешкото развитие**

1. Мерките на политиката, които вече са въведени, могат да се разглеждат като **силна страна**. В кои области според констатациите са налице подкрепящи мерки на политиката?
   1. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с достъпа на училищните ръководители до комуникация, подкрепа и ресурси? (Вж. мерки В.1—В4, В6—В.10)
   2. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с отчетността на училищните ръководители по отношение на самоанализа на училищата или [мониторинга](#Monitoring)? (Вж. мярка В.5)
   3. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с автономията на училищните ръководители при вземане на решения? (Вж. мерки В.11—В.13)
2. Мерките на политиката, които са в процес на развитие, могат да се разглеждат като **възможност**. Къде има място за подобрение или по-нататъшно развитие?
3. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на достъпа до комуникация, подкрепа и ресурси:
4. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на отчетността, самоанализа на училищата или мониторинга:
5. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на автономията на училищните ръководители при вземане на решения:
6. Коя област е приоритетна за разработването на политики в подкрепа на ролята на приобщаващите училищни ръководители в човешкото развитие?

Съвместен самоанализ за училищни ръководители и органи, разработващи политики

В този раздел на инструмента за самоанализ се отдава дължимото на взаимодействието между училищните ръководители и органите, разработващи политики, за постигане на положителна промяна към по-приобщаващо образование. Той служи като стимул за професионален диалог и съвместно разработване на политики.

Международните конвенции и споразумения, както и законодателството и политиката на национално, регионално и общностно равнище оказват влияние върху [приобщаващото училищно ръководство](#leadership). От политиката зависят наличните ресурси (**достъп**), гъвкавостта при вземането на решения (**автономия**) и отговорността, която училищното ръководство (под всяка форма) носи в съответствие с контекста и културата в процесите на [мониторинг](#Monitoring) и оценка (**отчетност**).

Практиките, ролите и отговорностите, свързани с приобщаващото ръководство, се намират в пресечната точка между образователните политики и тяхното прилагане в училищата. Тези практики извеждат на преден план потенциала на училищните ръководители да играят ключова роля в подкрепа на по-широка трансформация на системата на различни равнища на политиката и в техните училища.

Приобщаващото училищно ръководство се влияе от политиката. То също така оказва влияние за превръщането на политиката и законодателството в по-добри практики за приобщаващо образование. [Приобщаващите училищни ръководители](#leader) могат да влияят върху политиката на местно, регионално и национално равнище, ако са налице подходящи механизми за комуникация и обратна връзка с органите, разработващи политики на национално равнище.

**Заедно училищните ръководители и органите, разработващи политики,** могат да използват насочващите въпроси, за да обменят мнения и да обсъждат какви действия трябва да бъдат предприети, след като са определени приоритетите при [самоанализа за училищни ръководители](#School_leaders) и при [самоанализа за органи, разработващи политики](#Policy_makers).

Този инструмент дава възможност на училищните ръководители и на органите, разработващи политики, да представят, наблюдават, обсъждат и договарят ключови силни страни, възможности за по-нататъшно развитие, предизвикателства и приоритети. Целта е да се подчертаят различията в гледните точки и разминаванията между практиката на приобщаващо училищно ръководство ([**стандартите**](#Standards) **за практиката на приобщаващо училищно ръководство**) и съществуващите мерки на политиката (**подкрепящите мерки на политиката**) и да се обмислят възможни бъдещи действия.

Преди да бъде извършен този съвместен самоанализ, трябва да са приключили както самоанализът от страна на училищните ръководители, така и самоанализът от страна на органите, разработващи политики. Тези самоанализи могат да бъдат извършени напълно в рамките на отделните раздели, отнасящи се до [определянето на посоката](#SettingDirection), [организационното развитие](#Organisational) и [човешкото развитие](#Human), или да бъдат съсредоточени върху определени категории в отделните раздели.

Процесът на съвместен самоанализ се състои от:

* + [анализ на ролята на училищните ръководители и на мерките на политиката за определяне на посоката;](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [анализ на ролята на училищните ръководители и на мерките на политиката за организационното развитие;](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [анализ на ролята на училищните ръководители и на мерките на политиката за човешкото развитие](#role_policy_measures_human_dev).

За всяка от трите области за съвместен анализ са предвидени таблици. Респондентите могат да ползват тези таблици, за да документират:

* приоритетите, подложени на обсъждане;
* приоритетните действия, на които да се обърне внимание;
* съвместно договорените приоритети;
* съвместно договорените ангажименти.

Анализ на ролята на училищните ръководители и на мерките на политиката за определяне на посоката

1. На какъв етап се намираме? Обмен на мнения относно силните страни, възможностите и областите, които да бъдат проучени по-задълбочено

В този раздел се прави оценка доколко настоящото училищно ръководство може да се счита за приобщаващо. В зависимост от участниците във фокус групите чрез този раздел може да се получи информация за това къде се намира понастоящем вашата държава, регион, община или местно училище по пътя към приобщаващо образование за всички.

Обменът на мнения във фокус групите се основава на анализ на отговорите в разделите за определяне на посоката. Съответните въпроси са дадени на таблица 13 по-долу, за да се подпомогне обменът на мнения.

Стъпка 1: Представяне на констатациите и обсъжданията

Всяка група представя основните си констатации и обсъждания

Обобщаване на отговорите от анализа на училищните ръководители и на органите, разработващи политики:

Въпроси за предварителен анализ за **училищни ръководители**:

1. Доколко приобщаваща е практиката ни по отношение на училищното ръководство при определяне на посоката на нашето училище?
2. Какви са силните ни страни в това отношение?
3. Кои области трябва да подобрим/доразвием?

Въпроси за предварителен анализ за **органи, разработващи политики**:

1. В кои области според констатациите са налице подкрепящи мерки на политиката?
   1. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с достъпа на училищните ръководители до комуникация, подкрепа и ресурси? (Вж. мерки A.1—A.6)
   2. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с отчетността на училищните ръководители по отношение на самоанализа на училищата или [мониторинга](#Monitoring)? (Вж. мерки A.7—A.8)
   3. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с автономията на училищните ръководители при вземане на решения? (Вж. мерки A.9—A.12)
2. Къде има място за подобрение или по-нататъшно развитие?
   1. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на достъпа до комуникация, подкрепа и ресурси
   2. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на отчетността, самоанализа на училищата или мониторинга
   3. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на автономията на училищните ръководители при вземане на решения

Стъпка 2: Въпроси и обсъждане

След всяко представяне се дава възможност за въпроси и отговори. Обсъждането се модерира и се водят бележки.

Таблица 13. Приоритети, подложени на обсъждане

| **Коя група заинтересовани страни? (училищни ръководители, органи, разработващи политики, или и двете)** | **Какви са силните страни?** | **Какви са възможностите?** | **Кои са областите, на които трябва да се обърне внимание?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Какво искаме да постигнем? Обмен на мнения относно областите, в които е необходимо подобрение, и относно споделените цели

Този раздел има за цел да се намери общ език за областите, в които е необходимо подобрение, за да се постигне общата цел за приобщаващо образование, което дава възможност за участие, допринася за повишаване на постиженията, подкрепя [благополучието](#wellbeing) и създава чувство за принадлежност на **всички** учащи, включително на тези, които са най-уязвими на изключване. В рамките на тази обща цел всяка група заинтересовани страни може да формулира конкретни цели, необходими за постигането ѝ.

Обменът на мнения във фокус групите се основава на анализ на отговорите в разделите за определяне на посоката. Съответните въпроси са дадени на таблица 14, за да се подпомогне обменът на мнения.

Стъпка 1: Представяне на констатациите и обсъжданията

Всяка група представя основните си констатации и обсъждания

Обобщаване на отговорите от анализа на училищните ръководители и на органите, разработващи политики:

Въпроси за предварителен анализ за **училищни ръководители**:

1. Кои са нашите три приоритетни въпроса?
2. В кои области са необходими политики в подкрепа на нашата практика?
3. Кои въпроси бихме обсъдили с приоритет с органите, разработващи политики?

Въпрос за предварителен анализ за **органи, разработващи политики**:

Коя област е приоритетна за разработването на политики в подкрепа на ролята на приобщаващите училищни ръководители при определяне на посоката?

Стъпка 2: Въпроси и обсъждане

След всяко представяне се дава възможност за въпроси и отговори. Обсъждането се модерира и се водят бележки.

Таблица 14. Приоритетни действия, на които да се обърне внимание (максимум 3)

| **Действия за училищни ръководители** | **Действия за органи, разработващи политики** | **Съвместни действия** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Стъпка 3: Подреждане на действията по приоритет

Договарят се три приоритетни действия за всяка група заинтересовани страни, както и три съвместни приоритетни действия. Отделните приоритетни действия може, но не е задължително да се припокриват със съвместните. Те могат да бъдат договорени, като се състави списък на приоритетите и се приложи точкова система (при която всеки участник има определен брой точки, които да разпредели между действията, и се изберат онези действия, които са събрали най-много точки) или като се проведе гласуване, за да се определи кои действия да бъдат предприети.

Таблица 15. Съвместно договорени приоритети (максимум 3)

| **Приоритетни действия за училищни ръководители** | **Приоритетни действия за органи, разработващи политики** | **Приоритетни съвместни действия** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. С какво се ангажираме? Обмен на мнения относно действията, които и двете страни трябва да предприемат

В този раздел всяка група заинтересовани страни трябва да се ангажира с действия, които може да предприеме самостоятелно и съвместно.

Въз основа на договорените приоритетни действия групата следва да се споразумее кои действия да предприеме и дали те са краткосрочни (незабавни), или изискват дългосрочно планиране. Те могат да бъдат договорени, като се приложи точкова система (при която всеки участник има определен брой точки, които да разпредели между действията, и се изберат онези действия, които са събрали най-много точки) или като се проведе гласуване, за да се определи кои действия да бъдат предприети в краткосрочен или в дългосрочен план. Освен това групата следва да посочи конкретно как ще бъде предприето всяко действие.

Таблици 16—18 са предвидени за документиране на договорените ангажименти (максимум 3 на таблица).

Таблица 16. Ангажименти на училищните ръководители

| **Приоритетни действия за училищни ръководители** | **Краткосрочни/дългосрочни** | **Как да продължим напред?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Таблица 17. Ангажименти на органите, разработващи политики

| **Приоритетни действия за органи, разработващи политики** | **Краткосрочни/дългосрочни** | **Как да продължим напред?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Таблица 18. Съвместни ангажименти

| **Приоритетни съвместни действия** | **Краткосрочни/дългосрочни** | **Как да продължим напред?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Анализ на ролята на училищните ръководители и на мерките на политиката за организационното развитие

1. На какъв етап се намираме? Обмен на мнения относно силните страни, възможностите и областите, които да бъдат проучени по-задълбочено

В този раздел се прави оценка доколко настоящото училищно ръководство може да се счита за приобщаващо. Къде се намира понастоящем държавата, регионът, общината или местното училище по пътя към приобщаващо образование за всички?

Обменът на мнения във фокус групите се основава на анализ на отговорите в разделите относно организационното развитие. Съответните въпроси са дадени на таблица 19, за да се подпомогне обменът на мнения.

Стъпка 1: Представяне на констатациите и обсъжданията

Всяка група представя основните си констатации и обсъждания

Обобщаване на отговорите от анализа на училищните ръководители и на органите, разработващи политики:

Въпроси за предварителен анализ за **училищни ръководители**:

1. Доколко приобщаваща е практиката на нашето училищно ръководство за осигуряване на организационното развитие на нашето училище?
2. Какви са силните ни страни в това отношение?
3. Кои области трябва да подобрим/доразвием?

Въпроси за предварителен анализ за **органи, разработващи политики**:

1. В кои области според констатациите са налице подкрепящи мерки на политиката?
   1. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с достъпа на училищните ръководители до комуникация, подкрепа и ресурси? (Вж. мерки Б.1—Б.12)
   2. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с отчетността на училищните ръководители по отношение на самоанализа на училищата или [мониторинга](#Monitoring)? (Вж. мерки Б.13—Б.16)
   3. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с автономията на училищните ръководители при вземане на решения? (Вж. мерки Б.17—Б.20)
2. Къде има място за подобрение или по-нататъшно развитие?
   1. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на достъпа до комуникация, подкрепа и ресурси
   2. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на отчетността, самоанализа на училищата или мониторинга
   3. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на автономията на училищните ръководители при вземане на решения

Стъпка 2: Въпроси и обсъждане

След всяко представяне се дава възможност за въпроси и отговори. Обсъждането се модерира и се водят бележки.

Таблица 19. Приоритети, подложени на обсъждане

| **Коя група заинтересовани страни? (училищни ръководители, органи, разработващи политики, или и двете)** | **Какви са силните страни?** | **Какви са възможностите?** | **Кои са областите, на които трябва да се обърне внимание?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Какво искаме да постигнем? Обмен на мнения относно областите, в които е необходимо подобрение, и относно споделените цели

Този раздел има за цел да се намери общ език за областите, в които е необходимо подобрение, за да се постигне общата цел за приобщаващо образование, което дава възможност за участие, допринася за повишаване на постиженията, подкрепя [благополучието](#wellbeing) и създава чувство за принадлежност на **всички** учащи, включително на тези, които са най-уязвими на изключване. В рамките на тази обща цел всяка група заинтересовани страни може да формулира конкретни цели, необходими за постигането ѝ.

Обменът на мнения във фокус групите се основава на анализ на отговорите в разделите относно организационното развитие. Съответните въпроси са дадени на таблица 20, за да се подпомогне обменът на мнения.

Стъпка 1: Представяне на констатациите и обсъжданията

Всяка група представя основните си констатации и обсъждания

Обобщаване на отговорите от анализа на училищните ръководители и на органите, разработващи политики:

Въпроси за предварителен анализ за **училищни ръководители**:

1. Кои са нашите три приоритетни въпроса?
2. В кои области са необходими политики в подкрепа на нашата практика?
3. Кои въпроси бихме обсъдили с приоритет с органите, разработващи политики?

Въпрос за предварителен анализ за **органи, разработващи политики**:

Коя област е приоритетна за разработването на политики в подкрепа на ролята на приобщаващите училищни ръководители в организационното развитие?

Стъпка 2: Въпроси и обсъждане

След всяко представяне се дава възможност за въпроси и отговори. Обсъждането се модерира и се водят бележки.

Таблица 20. Приоритетни действия, на които да се обърне внимание (максимум 3)

| **Действия за училищни ръководители** | **Действия за органи, разработващи политики** | **Съвместни действия** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Стъпка 3: Подреждане на действията по приоритет

Договарят се три приоритетни действия за всяка група заинтересовани страни, както и три съвместни приоритетни действия. Отделните приоритетни действия може, но не е задължително да се припокриват със съвместните. Те могат да бъдат договорени, като се състави списък на приоритетите и се приложи точкова система (при която всеки участник има определен брой точки, които да разпредели между действията, и се изберат онези действия, които са събрали най-много точки) или като се проведе гласуване, за да се определи кои действия да бъдат предприети.

Таблица 21. Съвместно договорени приоритети (максимум 3)

| **Приоритетни действия за училищни ръководители** | **Приоритетни действия за органи, разработващи политики** | **Приоритетни съвместни действия** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. С какво се ангажираме? Обмен на мнения относно действията, които и двете страни трябва да предприемат

В този раздел всяка група заинтересовани страни трябва да се ангажира с действия, които може да предприеме самостоятелно и съвместно.

Въз основа на договорените приоритетни действия групата следва да се споразумее кои действия да предприеме и дали те са краткосрочни (незабавни), или изискват дългосрочно планиране. Те могат да бъдат договорени, като се приложи точкова система (при която всеки участник има определен брой точки, които да разпредели между действията, и се изберат онези действия, които са събрали най-много точки) или като се проведе гласуване, за да се определи кои действия да бъдат предприети в краткосрочен или в дългосрочен план. Освен това групата следва да посочи конкретно как ще бъде предприето всяко действие.

Таблици 22—24 са предвидени за документиране на договорените ангажименти (максимум 3 на таблица).

Таблица 22. Ангажименти на училищните ръководители

| **Приоритетни действия за училищни ръководители** | **Краткосрочни/дългосрочни** | **Как да продължим напред?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Таблица 23. Ангажименти на органите, разработващи политики

| **Приоритетни действия за органи, разработващи политики** | **Краткосрочни/дългосрочни** | **Как да продължим напред?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Таблица 24. Съвместни ангажименти

| **Приоритетни съвместни действия** | **Краткосрочни/дългосрочни** | **Как да продължим напред?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Анализ на ролята на училищните ръководители и на мерките на политиката за човешкото развитие

1. На какъв етап се намираме? Обмен на мнения относно силните страни, възможностите и областите, които да бъдат проучени по-задълбочено

В този раздел се прави оценка доколко настоящото училищно ръководство може да се счита за приобщаващо. Къде се намира понастоящем държавата, регионът, общината или местното училище по пътя към приобщаващо образование за всички?

Обменът на мнения във фокус групите се основава на анализ на отговорите в разделите относно човешкото развитие. Съответните въпроси са дадени на таблица 25, за да се подпомогне обменът на мнения.

Стъпка 1: Представяне на констатациите и обсъжданията

Всяка група представя основните си констатации и обсъждания

Обобщаване на отговорите от анализа на училищните ръководители и на органите, разработващи политики:

Въпроси за предварителен анализ за **училищни ръководители**:

1. Доколко приобщаваща е практиката на нашето училищно ръководство за развитието на целия персонал в нашето училище?
2. Какви са силните ни страни в това отношение?
3. Кои области трябва да подобрим/доразвием?

Въпроси за предварителен анализ за **органи, разработващи политики**:

1. В кои области според констатациите са налице подкрепящи мерки на политиката?
   1. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с достъпа на училищните ръководители до комуникация, подкрепа и ресурси? (Вж. мерки В1—4, В.6—В.10)
   2. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с отчетността на училищните ръководители по отношение на самоанализа на училищата или [мониторинга](#Monitoring)? (Вж. мярка В.5)
   3. Подкрепящите мерки на политиката свързани ли са с автономията на училищните ръководители при вземане на решения? (Вж. мерки В.11—В.13)
2. Къде има място за подобрение или по-нататъшно развитие?
   1. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на достъпа до комуникация, подкрепа и ресурси
   2. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на отчетността, самоанализа на училищата или мониторинга
   3. Необходими подобрения или по-нататъшно развитие по отношение на автономията на училищните ръководители при вземане на решения

Стъпка 2: Въпроси и обсъждане

След всяко представяне се дава възможност за въпроси и отговори. Обсъждането се модерира и се водят бележки.

Таблица 25. Приоритети, подложени на обсъждане

| **Коя група заинтересовани страни? (училищни ръководители, органи, разработващи политики, или и двете)** | **Какви са силните страни?** | **Какви са възможностите?** | **Кои са областите, на които трябва да се обърне внимание?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Какво искаме да постигнем? Обмен на мнения относно областите, в които е необходимо подобрение, и относно споделените цели

Този раздел има за цел да се намери общ език за областите, в които е необходимо подобрение, за да се постигне общата цел за приобщаващо образование, което дава възможност за участие, допринася за повишаване на постиженията, подкрепя [благополучието](#wellbeing) и създава чувство за принадлежност на **всички** учащи, включително на тези, които са най-уязвими на изключване. В рамките на тази обща цел всяка група заинтересовани страни може да формулира конкретни цели, необходими за постигането ѝ.

Обменът на мнения във фокус групите се основава на анализ на отговорите в разделите относно човешкото развитие. Съответните въпроси са дадени на таблица 26, за да се подпомогне обменът на мнения.

Стъпка 1: Представяне на констатациите и обсъжданията

Всяка група представя основните си констатации и обсъждания

Обобщаване на отговорите от анализа на училищните ръководители и на органите, разработващи политики:

Въпроси за предварителен анализ за **училищни ръководители**:

1. Кои са нашите три приоритетни въпроса?
2. В кои области са необходими политики в подкрепа на нашата практика?
3. Кои въпроси бихме обсъдили с приоритет с органите, разработващи политики?

Въпрос за предварителен анализ за **органи, разработващи политики**:

Коя област е приоритетна за разработването на политики в подкрепа на ролята на приобщаващите училищни ръководители в човешкото развитие?

Стъпка 2: Въпроси и обсъждане

След всяко представяне се дава възможност за въпроси и отговори. Обсъждането се модерира и се водят бележки.

Таблица 26. Приоритетни действия, на които да се обърне внимание (максимум 3)

| **Действия за училищни ръководители** | **Действия за органи, разработващи политики** | **Съвместни действия** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Стъпка 3: Подреждане на действията по приоритет

Договарят се три приоритетни действия за всяка група заинтересовани страни, както и три съвместни приоритетни действия. Отделните приоритетни действия може, но не е задължително да се припокриват със съвместните. Те могат да бъдат договорени, като се състави списък на приоритетите и се приложи точкова система (при която всеки участник има определен брой точки, които да разпредели между действията, и се изберат онези действия, които са събрали най-много точки) или като се проведе гласуване, за да се определи кои действия да бъдат предприети.

Таблица 27. Съвместно договорени приоритети (максимум 3)

| **Приоритетни действия за училищни ръководители** | **Приоритетни действия за органи, разработващи политики** | **Приоритетни съвместни действия** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. С какво се ангажираме? Обмен на мнения относно действията, които и двете страни трябва да предприемат

В този раздел всяка група заинтересовани страни трябва да се ангажира с действия, които може да предприеме самостоятелно и съвместно.

Въз основа на договорените приоритетни действия групата следва да се споразумее кои действия да предприеме и дали те са краткосрочни (незабавни), или изискват дългосрочно планиране. Те могат да бъдат договорени, като се приложи точкова система (при която всеки участник има определен брой точки, които да разпредели между действията, и се изберат онези действия, които са събрали най-много точки) или като се проведе гласуване, за да се определи кои действия да бъдат предприети в краткосрочен или в дългосрочен план. Освен това групата следва да посочи конкретно как ще бъде предприето всяко действие.

Таблици 28—30 са предвидени за документиране на договорените ангажименти (максимум 3 на таблица).

Таблица 28. Ангажименти на училищните ръководители

| **Приоритетни действия за училищни ръководители** | **Краткосрочни/дългосрочни** | **Как да продължим напред?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Таблица 29. Ангажименти на органите, разработващи политики

| **Приоритетни действия за органи, разработващи политики** | **Краткосрочни/дългосрочни** | **Как да продължим напред?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Таблица 30. Съвместни ангажименти

| **Приоритетни съвместни действия** | **Краткосрочни/дългосрочни** | **Как да продължим напред?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Приложение 1: Ръководство за използване на инструмента за самоанализ

В ръководството е даден пример как да подготвите и да ръководите използването на инструмента за самоанализ на SISL. То се състои от три раздела:

В [**раздел 1**](#Section1) се изясняват ролите и отговорностите на организаторите и участниците.

В [**раздел 2**](#Section2) се предоставят насоки за организиране на дейности за самоанализ в рамките на държавите. В него са включени практическа информация за използването на инструмента в групите, както и примерни структури за организиране на работата на фокус групите.

В [**раздел 3**](#Section3) е направен кратък преглед на начините на отчитане на дейността по самоанализ.

Раздел 1: Роли и отговорности

Ролите в дейността по самоанализ са следните:

* **организационният екип**, който е отговорен за организиране на дейността по самоанализ;
* **участниците**, които включват групата на органите, разработващи политики, и училищните ръководители, поканени да участват в дейността.

Организационният екип

Ролята на организационния екип е да планира и осъществява дейността по самоанализ така, че да са налице максимални възможности за събиране на информация за обсъждане на ключови въпроси в помощ на приобщаващото училищно ръководство в държавата.

Преди дейността по самоанализ

* Проучете и се споразумейте кои участници да поканите и как да включите както училищни ръководители, така и органи, разработващи политики
* Поканете участниците на срещата (вж. следващия раздел за повече информация)
* Заемете се с практическата организация на срещата
* Осигурете място за срещата с необходимото оборудване
* Подгответе материалите преди срещата, включително:
* дневен ред;
* списъци на участниците (в съответствие с разпоредбите за защита на личните данни на всяка държава);
* инструмента за самоанализ на езика на участниците. Това ще помогне на участниците да се подготвят, за да могат да допринесат по най-добрия начин.

По време на дейността по самоанализ

* Поемете домакинството/председателството на събитието или изберете водещ
* Включете/ангажирайте съответните заинтересовани страни
* Съберете информация за срещата, за да изготвите отчет за резултатите от дейността.

След дейността по самоанализ

* Изгответе доклад за основните обсъждания по време на срещата.

Участниците в дейността по самоанализ

Ролята на участниците е да анализират как се подкрепят училищните ръководители, за да следват приобщаващ подход в своята работа.

Преди дейността

* Подгответе се, за да участвате в обсъжданията относно приобщаващото образование и ролята на училищните ръководители.

По време на дейността

* Участвайте активно във всички обсъждания
* Предоставете обратна информация относно инструмента за самоанализ.

След дейността

* (В зависимост от предпочитанията на държавата) коментирайте проекта на доклада за самоанализа.

Раздел 2: Практическа организация

Макар целта на дейността по самоанализ да е ясна, нейната организация е гъвкава в смисъл, че всяка държава може да избере своята насоченост. Държавите могат да изберат да се съсредоточат върху конкретна училищна общност, регион или населено място, върху определена основна функция на училищните ръководители/ръководните екипи или върху конкретни категории в рамките на основните функции. Това е от значение за избора на участници.

Продължителността на дейността може да бъде половин ден или повече. Трябва да бъдат създадена съответната практическа организация.

Намиране и канене на участници

За да бъде направен пространен анализ как се подкрепят училищните ръководители, за да следват приобщаващ подход, и да се получат различни гледни точки относно използването на инструмента за самоанализ, следва да бъдат поканени участници от ключова група заинтересовани страни. Ако съществуват формализирани структури, които създават условия за обсъждане и обмен на мнения между училищните ръководители и ръководните екипи и органите, разработващи политики, това може да улесни създаването на фокус групи. Заинтересовани страни може също така да бъдат поканени чрез професионални мрежи, асоциации или чрез лични контакти.

В зависимост от насочеността участниците могат да представляват различни равнища на образователната система. Те трябва да представляват и двете групи заинтересовани страни, посочени по-долу:

* **Училищните ръководители и ръководните екипи** включват (но не се ограничават до) директорите, старшите и средните ръководители и ръководителите на учители, помощния персонал, общността от специалисти и подкрепящите услуги, членовете на училищните съвети и заинтересованите страни в системата, които оказват подкрепа на ръководството.
* **Органите, разработващи политики,** включват (но не се ограничават до) органи, разработващи политики, на общностно, общинско, регионално и национално равнище с мандат в сферата на образованието или в други сектори, които оказват влияние върху образованието, като инспектори, здравни и социални служби или органи, отговарящи за осигуряване на качеството.

Тези списъци не са окончателни, тъй като групите заинтересовани страни може да се различават в различните държави. Те също зависят от областта, върху която е съсредоточена дейността. Например организационният екип може да реши да се съсредоточи върху конкретен регион и/или училищно равнище. Освен това е важно училищните ръководители и ръководните екипи да бъдат съчетани с органи, разработващи политики, чиито решения оказват въздействие върху тяхната работа.

Организационният екип следва да изпрати покани до участниците най-малко четири седмици преди срещата, включително информация за часа и мястото.

Организиране на фокус групи и предлаган дневен ред

Участниците се разделят на фокус групи. Размерът и броят на групите могат да варират в зависимост от броя на участниците. За всяка фокус група се определят **модератор**, **отговорник за графика** и **протоколист**.

* **Модераторът** модерира обсъжданията и следи всички гласове да бъдат чути.
* **Отговорникът за графика** следи дейността да не излиза извън график.
* **Протоколистът** води записки за групата.

Ако е възможно, на всяка фокус група трябва да бъде предоставен лаптоп или членовете ѝ да бъдат помолени да донесат свой, за да записват отговорите си в образец на инструмента за самоанализ във формат Word. Ако това не е възможно, групите могат да вписват отговорите в печатна версия на инструмента за самоанализ. Всеки участник следва да получи разпечатано копие на инструмента.

Анализът във фокус групата има **два етапа**:

1. Участниците се разделят на фокус групи в зависимост от ролите им на училищни ръководители/членове на ръководни екипи или органи, разработващи политики (броят на участниците във всяка фокус група може да е различен, но не трябва да надвишава 8—10 души). Тази част може да отнеме 1,5—2 часа. Процедурата е следната:
   1. Фокус групите с училищни ръководители/членове на ръководни екипи работят върху [**самоанализа за училищни ръководители**](#School_leaders).
   2. Фокус групите с органи, разработващи политики, работят върху [**самоанализа за органи‑**, **разработващи политики**](#Policy_makers).
2. Участниците се прегрупират в нови фокус групи. Във всяка група са представени равномерно органи, разработващи политики, и училищни ръководители/членове на ръководни екипи. Тези нови фокус групи работят върху [**съвместния самоанализ за училищни ръководители и органи, разработващи политики**](#Joint). Тази част може да отнеме до 2 часа.

Примерен дневен ред

На таблица 31 е посочено приблизителното времетраене на всяка част от дневния ред. Времетраенето е примерно и може да бъде адаптирано според контекста и възможностите във всяка държава. Погрижете се участниците да получат окончателния вариант на дневния ред преди срещата.

Таблица 31. Примерен дневен ред

| **Време** | **Сесия** | **Зала / практически бележки** |
| --- | --- | --- |
| 15 минути | Посрещане и представяне на участниците, разясняване на организацията на срещата | Всички заедно |
| 1,5—2 часа | Фокус групи на първи етап  Училищни ръководители/ръководни екипи и органи, разработващи политики, в отделни групи | Групови маси / зали |
| 15—30 минути | Почивка | — |
| 1,5—2 часа | Фокус групи на втори етап  Училищни ръководители/ръководни екипи и органи, разработващи политики, в общи групи | Групови маси / зали |
| 15—30 минути | Почивка | — |
| 15—30 минути | Съвместен анализ и коментари с всички участници | Всички заедно |

Раздел 3: Отчитане на дейността по самоанализ

Резултатите от дейността по самоанализ могат да бъдат обобщени в доклад за приобщаващото училищно ръководство в участващите училища и организации, ангажирани в училищната политика в съответната държава.

Инструментът за самоанализ предлага ясна структура за обобщаване на резултатите. Констатациите от работата на фокус групите по всяка част от инструмента за самоанализ могат да бъдат събрани в доклад със следната структура:

* Основни въпроси, повдигнати от училищното ръководство
* Основни въпроси, повдигнати от органите, разработващи политики
* Договорени области за действие

Приложение 2: Адаптиране на инструмента за самоанализ към условията във всяка държава

Инструментът за самоанализ е документ със свободен достъп. Поради това потребителите могат да го преведат и да го адаптират към контекста на политиката, която определя всяка училищна система и работата на училищните ръководители и ръководните екипи. При адаптирането може да бъдат взети предвид ролите на училищните ръководители/ръководните екипи, централизираното или децентрализираното управление, езикът и терминологията, които се ползват в съответната държава, или да се свържат съществуващи стандарти/мерки със съответни структури в държавата.

Препоръчителната **първа стъпка** към адаптиране на инструмента е да се премине през пилотен процес. Пилотното въвеждане на инструмента за самоанализ предполага да бъдат определени съответни заинтересовани страни от две групи:

* **Училищните ръководители и ръководните екипи** включват (но не се ограничават до) директорите, старшите и средните ръководители и ръководителите на учители, помощния персонал, общността от специалисти и подкрепящите услуги, членовете на училищните съвети и заинтересованите страни в системата, които оказват подкрепа на ръководството.
* **Органите, разработващи политики,** включват (но не се ограничават до) органи, разработващи политики, на общностно, общинско, регионално и национално равнище с мандат в сферата на образованието или в други сектори, които оказват влияние върху образованието, като инспектори, здравни и социални служби или органи, отговарящи за осигуряване на качеството.

Тези списъци не са окончателни, тъй като групите заинтересовани страни може да се различават в различните държави.

**Втората стъпка** е да се поканят съответните заинтересовани страни да обсъдят инструмента. Това може да стане чрез фокус групи (вж. примера в [приложение 1](#ANNEX1)), чрез индивидуални интервюта със заинтересованите страни или чрез анкета с отворени въпроси. Ако вече съществуват формализирани структури, обединяващи заинтересованите страни, те също могат да създадат предпоставки за обсъждания между училищните ръководители и ръководните екипи и органите, разработващи политики. Заинтересовани страни може също така да бъдат поканени чрез професионални мрежи, асоциации или чрез лични контакти.

Обсъждането има за цел да се определи какви адаптации са необходими, за да стане инструментът за самоанализ приложим в контекста на съответната държава. Това може да включва:

* да се вземе решение кои аспекти на инструмента могат да бъдат използвани;
* да се свърже инструментът с текущата политика и съществуващия законодателен контекст (специфични за държавата стандарти или инструменти за осигуряване на качество);
* да се провери дали има въпроси, които са излишни в контекста на конкретната държава;
* да се прегледат езикът и концепциите и да се адаптират към контекста на конкретната държава, като същевременно се запазят основната визия на оригиналния документ и принципите на приобщаване;
* да се вземе решение относно прилагането на инструмента за самоанализ в конкретната държава. Това включва да се помисли дали и какъв тип обучение и подготовка са необходими, преди да бъде използван инструментът.

Моля, имайте предвид, че промените в документа могат да засегнат вътрешните препратки, особено в таблиците, в които се прави връзка между ролите на училищните ръководители и мерките на политиката, и в препратките към речника.

Приложение 3: Речник на термините

Този речник има за цел да се предложи общ език, който всички експерти да използват. За определенията са ползвани различни източници:

* съществуващи определения, използвани на международно равнище, особено на ключови термини, на които е дадено определение в цитати от основополагащи научни източници или в препратки към тях (вж. [Библиография](#REFERENCES));
* оперативни определения, разработени в рамките на проекта SISL.

Благополучие на учащите

ОИСР определя благополучието на учащите като:

… психологическото, когнитивното, социалното и физическото състояние и способности, от които учениците се нуждаят, за да живеят щастлив и пълноценен живот. В това определение за благополучие се съчетава „подход, насочен към правата на детето“, при който се извежда на преден план правото на всички деца да живеят щастливо „тук и сега“, и „подход, насочен към развитието“, при който се подчертава колко е важно учениците да развиват необходимите умения, за да подобряват своето благополучие в настоящето и в бъдещето (Ben-Arieh et al., 2013 г.) (2017 г., стр. 61—62).

Визия за приобщаващото образование

Крайната цел на приобщаващите образователни системи е всички учащи, на каквато и възраст да са, да имат възможност да получат адекватно, висококачествено образование в общността, в която живеят, редом с приятелите и връстниците си ([Европейска агенция, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), стр. 1).

Дискусионен анализ от страна на учителите

Дискусионната практика е „учене чрез и от опита с цел придобиване на нови прозрения за себе си и за практиката“ (Finlay, 2008 г., стр. 1).

Дискусионният анализ е систематичен процес на преглед, приложим за всички учители, който им позволява да правят връзка между едно преживяване и друго, като по този начин гарантират, че учениците им постигат максимален напредък (Cambridge Assessment International Education, без дата).

Инструктажно ръководство

При инструктажното ръководство се подчертава важността на установяването на ясни образователни цели, планирането на учебната програма и оценяването на учителите и преподаването. Вниманието е насочено главно върху отговорността на ръководителите за насърчаване на по-добри измерими резултати на учащите, като се подчертава важността на повишаването на качеството на преподаването и ученето в класната стая (Day, Gu и Sammons, 2016 г.).

При инструктажното ръководство също така се набляга на създаването на подкрепяща, насърчаваща работна среда, която може да подпомогне развитието на най-подходящите преподавателски практики за подобряване на успеваемостта в училище (Hansen и Lárusdóttir, 2015 г.). Този тип ръководство се нарича също „ръководство, насочено към ученето, ръководство за насърчаване на ученето или ръководство, основано на учебния план“, тъй като едно от ключовите му измерения е съсредоточено върху разработването и координирането на ефективен учебен план на училището (Gumus, Bellibas, Esen и Gumus, 2018 г.).

Интердисциплинарност

Интердисциплинарността … се отнася до това специалисти „от повече от една академична дисциплина“ да работят заедно, „за да проучат тематична област, проблем, въпрос или тема“ (Pedagogy in Action, без дата).

Критичен приятел

Costa и Kallick определят критичния приятел като:

… доверен човек, който задава провокативни въпроси, предоставя данни, които да бъдат разгледани от друга гледна точка, и прави критични забележки за работата на даден човек… Критичният приятел отделя време, за да разбере напълно контекста на представената работа и резултатите, към които лицето или групата се стремят. Приятелят е застъпник за успеха на тази работа (1993 г., стр. 50).

Мониторинг

Според Black и Simon (2014 г.) мониторингът и оценката на преподаването са съществен елемент от приобщаващото училищно ръководство. Тяхната цел е да се събира информация, за да се осигури професионално развитие, което ще подкрепи и мотивира всеки учител да работи за всички учащи.

Насочено към учащите образование/практика/педагогика

Ефективната непрекъсната подкрепа в приобщаващите образователни системи обхваща индивидуализирани подходи към ученето, които ангажират всички учащи и насърчават активното им участие в обучителния процес. Това включва разработването на учебни програми и рамки за оценяване, в чийто център са самите учащи, гъвкави възможности за обучение и продължаващо професионално развитие на всички учители, преподаватели, училищни ръководители и фактори, вземащи решения, и последователни управленски процеси на всички равнища на системата (Watkins, 2017 г.).

Непрекъсната подкрепа

Наличието на обучение, физическа и социална подкрепа и интервенция. Това може да включва както по-малко интензивни, така и по-интензивни мерки в зависимост от нуждите на тези, които търсят подкрепа или се нуждаят от нея ([Европейска агенция, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012 г.) подкрепя екологичен подход към уврежданията, при който вниманието е съсредоточено върху ресурсите (човешки, икономически и материални), необходими за създаване на достъпна учебна среда, и върху взаимозависимостта между различните специалисти на местно равнище, за да се осигури непрекъснатост от интервенции през целия живот на учащия ([Европейска агенция, 2013 г.](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), стр. 30).

Новаторски подходи в образованието

Основната цел на новаторските подходи в образованието е да се предостави на всеки учащ „възможността да постигне справедливи и сравними резултати“ (Kukulska-Hulme et al., 2021 г., стр. 27). Това може да означава разработване на творчески подходи за адаптиране на преподавателската практика към многообразието на учащите с оглед на техния различен произход, способности, мотивация, нужди от обратна връзка и различни начини, по които показват напредък и резултати в ученето. Новаторството в този смисъл е свързано с естествените различия в групата на учащите, както и със:

… необходимостта да се гарантира равенство във възможностите за достъп до образование, но също така с необходимостта да се обърне специално внимание върху това как педагогиката може да доведе до справедливост и безпристрастност („равнопоставеност“) в преподаването и резултатите (пак там).

Определяне на посоката

Ръководството играе важна роля за определянето на посоката със специално внимание върху ценностите, които са в основата на приобщаващата практика и върху дискурса в нейна подкрепа. Освен това то е от съществено значение за проучване и споделяне на разбирането за приобщаване, като целта е да се защитят висшите интереси на учащите, както в академично, така и в социално отношение, чрез справедливост, правдивост и [равнопоставеност](#Equity) (Stone-Johnson, 2014 г.). Визията за приобщаващото училище трябва да се основава на задълбочен размисъл на заинтересованите страни върху това какво представлява приобщаващата практика и на обсъждания относно ценностите, допринасящи за тази практика (Ekins, 2013 г.).

Важен фактор за осъществяване на стратегическата визия е грижата за развитието на професионалните компетенции на учителите и на персонала за работа с различни групи учащи.

Организационно развитие

Училищните ръководители играят изключително важна роля за прилагането на приобщаваща политика и практика и особено за създаването на училищна култура, която насърчава многообразието и благоприятства за приобщаването (Cherkowski и Ragoonaden, 2016 г.; Mac Ruairc, 2013 г.). Именно затова училищните ръководители са отговорни за поддържането на училищна култура, която е колегиална, интерактивна и съсредоточена върху подкрепата на учители и учащи през целия образователен процес. Създаването на предпоставки за изграждането на култура на приобщаване предполага училищните ръководители да обърнат специално внимание на издигането на морала на учителите, на партньорството с родителите и на професионалната колегиалност. Това от своя страна ще даде отражение върху обучителната среда на учащите (Fultz, 2017 г.).

Стратегическото използване на човешки и финансови ресурси и съгласуването им с педагогическите цели може да повлияе на начина, по който училищните дейности допринасят за подобряване на преподаването и ученето. Затова училищните ръководители трябва да участват във вземането на решения относно набирането на учители. Възможността за подбор на преподавателския персонал е от основно значение за установяване на училищна култура и изграждане на капацитет, които влияят благоприятно върху постиженията на учащите (Stoll и Temperley, 2010 г.).

Основни функции на училищното ръководство

Изследователите са определили основните организационни функции, които трябва да се изпълняват, за да може приобщаващите училища да работят ефективно (Billingsley, McLeskey и Crockett, 2017 г.; Leithwood, 2021 г.; McLeskey и Waldron, 2015 г.; Skoglund и Stäcker, 2016 г.). Тези функции попадат в три широки категории: [определяне на посоката](#SettingDirection), [човешко развитие](#Human) и [организационно развитие](#Organisational). Изпълнението на тези функции помага на ръководителите да се противопоставят на училищната култура, при която учащите се поставят в определени категории и се предприемат действия спрямо тях. Това им дава възможност да създадат приобщаваща училищна култура с акцент върху обучителната среда, в която всеки учащ е ценен участник, от който се очаква да постига резултати чрез качествено образование.

Оценяване за насърчаване на ученето

В много държави този термин се използва в общ смисъл, за да се обозначат:

… процедурите за оценяване, които осигуряват информация за вземането на решения относно методите на преподаване и относно следващите стъпки в обучението на ученика. Оценяването за насърчаване на ученето е процес, който обикновено се извършва в клас от учители или от други специалисти. Той включва намиране и тълкуване на доказателства и работа с учащите, за да се установи на какъв етап се намират те в своето обучение, какви последващи стъпки трябва да бъдат предприети и кои са най-добрите начини за по-нататъшна работа ([Европейска агенция, без дата](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Подход, основан на правата

Подходът към образованието, основан на правата на човека, има за цел „да се осигури на всяко дете качествено образование, при което се зачита и насърчава правото му на достойнство и оптимално развитие“ (УНИЦЕФ, 2007 г., стр. 1).

Преобразяващо ръководство

При преобразяващото ръководство се набляга на определянето на визия и вдъхновението. То е съсредоточено върху създаването на структури и изграждането на култура, които допринасят за подобряване на качеството на преподаване и учене, [върху определянето на посоката](#SettingDirection), развитието на човешките ресурси и (пре)структурирането на организацията (Day, Gu и Sammons, 2016 г.). Преобразяващото училищно ръководство традиционно се свързва със способността да се улеснят промените и иновациите чрез въздействие върху хората и културата в училищата (Navickaitė, 2013 г.).

Приобщаващи училищни ръководители

Приобщаващите училищни ръководители (или ръководни екипи) споделят визията „всички учащи, на каквато и възраст да са, да имат възможност да получат адекватно, висококачествено образование в общността, в която живеят, редом с приятелите и връстниците си“ ([Европейска агенция, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), стр. 1). Те прилагат тази визия за приобщаващото образование, като определят ясна посока, развиват училищната организация и изграждат компетентност у персонала, за да отговорят на нуждите на всички учащи, включително на тези, които са най-уязвими на изключване. Такива ръководителите съчетават елементи от моделите на [инструктажно](#instructional), [преобразяващо](#Transformative) и [разпределено ръководство](#distributed). Те ценят всички учащи и поемат отговорност за тях.

Приобщаващо училищно ръководство

Приобщаващото училищно ръководство не се изчерпва с организацията. То има за цел да се преодолее с неравнопоставеността, за да изгради общност и да се създадат предпоставки за пълно участие. То е съсредоточено върху развитието на приобщаваща култура, при която всички заинтересовани страни се подкрепят, за да работят заедно, ценят многообразието и гарантират, че **всички** учащи, включително тези, които са най-уязвими на изключване, получават висококачествено образование.

Приобщаващото училищно ръководство обединява различни аспекти от трите модела на ръководство и се основава на тях (Европейска агенция, 2018 г.):

* [Инструктажно ръководство](#instructional), при което се определя визия и посока за обучението, постиженията и [благополучието](#wellbeing) на всички учащи.
* [Преобразяващо ръководство](#Transformative), при което се подобрява посредничеството и се улесняват иновациите и промените или натрупването на опит в организацията.
* [Разпределено ръководство](#distributed), при което се създава споделено, съвместно или организационно училищно ръководство, чийто обхват се простира в рамките на училището и извън него.

Професионална отговорност и отчетност

Осигуряването на висококачествено обучение е основна отговорност на учителите.

Механизмите за професионална отчетност са разработени с участието на учителите и залагат на техния опит и професионализъм. Системите, в които е предвидена професионална отчетност, обикновено са резултат от общественото доверие в учителската професия и в способността на учителите да предоставят висококачествено образование (ЮНЕСКО, 2017 г.).

Професионално обучение и развитие

Професионалното обучение включва всяка дейност, в която участват образователните специалисти, и чиято цел е да се стимулира тяхното мислене, да се повишат професионалните им знания и да се подобри практиката им, като се гарантира, че дейността се основава на актуална информация, към която се подхожда критично. ([Европейска агенция, без дата](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Непрекъснатият процес на професионално обучение на учителите обхваща пълния набор от възможности за професионално обучение на учителите през цялата им кариера. Това включва първоначалната подготовка на учителите, въвеждането в работата, продължаващото професионално развитие, професионалното обучение на училищните ръководители и обучителите на учители, както и професионалното обучение на специализирания и помощния персонал, работещ в приобщаващи класове/училища ([Европейска агенция, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Равнопоставеност

Според Статистическия институт на ЮНЕСКО равнопоставеността:

… „предполага социалните измерения на справедливостта в образованието да се разглеждат от гледна точка на обективността, правдивостта и безпристрастността на неговото разпределение на всички равнища или във всички образователни подсектори“. Приемаме, че равнопоставеността означава разпределението да е справедливо и оправдано. Равнопоставеността предполага нормативна преценка на разпределението, но начина, по който хората правят тази преценка е различен (2018 г., стр. 17).

Според Съвета на Европейския съюз:

… равенството и справедливостта са различни понятия и […] образователните системи трябва да се отдалечат от традиционния манталитет на уравниловка. Равните възможности за всички са от съществено значение, но не са достатъчни: необходимо е да се търси „справедливост“ в целите, съдържанието, методите на преподаване и формите на обучение, предлагани от системите за образование и обучение, с цел постигане на висококачествено образование за всички (2017 г., стр. 4).

Разпределено ръководство

На първо място, това означава прехвърляне на отговорности към средни ръководни екипи, които са в състояние да подкрепят и да управляват трансфера на знания и умения, когато е необходимо. На второ място, разпределеното лидерство дава възможност на всички членове на персонала и заинтересовани страни на равнище училище да поемат отговорност, като насърчават гъвкавостта и споделят практики. Поради това този модел на ръководство е свързан много повече с взаимодействията между тези, които изпълняват официални и неформални ръководни функции, отколкото с действията, които те извършват. Основният въпрос е как ръководството влияе върху подобряването на организацията и обучението (Harris, 2013 г.).

Самопроверка

Текущата самопроверка на училищата е стратегически процес на обследване. Той дава възможност на училищния персонал систематично да открива своите успехи и предизвикателства в преподаването, ученето и дейността на училището. Редовният, планиран процес на проверка е свързан с насърчаването на устойчива култура на професионален анализ, който е съсредоточен върху постиженията на учащите и подобряването на училищната среда [(Европейска агенция, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Стандарти

Стандартите са изявления за желаните резултати на образователната система, които се договарят между основните заинтересовани страни ([Европейска агенция, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Училищна общност

Това понятие обхваща групата хора, тясно свързани с дадено училище — учители, администратори, учащи и семейства на учащите ([Европейска агенция, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Училищно ръководство

Това понятие се отнася за всички, които имат ръководни функции в училищата и учебните общности. Тези ръководителите може да се наричат старши учители или директори. Училищното ръководство включва различни равнища: учители, средни и старши ръководители. В тази си роля те съсредоточават усилията си върху привличането и насочването на таланта и енергията на учителите, учащите и родителите за постигане на общи образователни цели.

Ръководенето на едно училище е свързано както с ръководство, така и с управление. Важно е да се отчита, че училищните ръководители трябва да поддържат баланс между тези два процеса. Ръководството е съсредоточено върху ценностите, визията и бъдещето, докато управлението има за цел работата да върви гладко в настоящето (West-Burnham и Harris, 2015 г.).

Формиращо оценяване

При формиращото оценяване:

… учащият се поставя в центъра на процеса на оценяване. Това осигурява основа за персонализиране според интересите и способностите на учащия.

За разлика от обобщаващото оценяване („оценяване на наученото“), което традиционно се свързва със стандартизирани тестове с висок залог и с отчетност, формиращото оценяване може да ангажира учащите, като им дава възможност да вземат по-активно участие в своето обучение. То обикновено се извършва съвместно с други и може да има значително положително въздействие върху постиженията на учащите ([Европейска агенция, без дата](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Човешко развитие

Според Dorczak основната роля на училищните ръководители е „да отприщят и развият таланта на всички учители или други членове на персонала, както и да разпознаят и активират потенциала на всички ученици“ (2013 г., стр. 55). Поради това едно училищно ръководство, което е съсредоточено върху подобряване на мотивацията, капацитета и работната среда на учителите, е най-вероятно да доведе до подобряване на постиженията на учащите.

В центъра на тази стратегическа роля са [мониторингът](#Monitoring) и оценяването на преподаването с цел да се събере информация за осигуряване на професионално развитие, което ще „подкрепи и мотивира всеки учител да работи за всички“ учащи (Black и Simon, 2014 г., стр. 160). Това се основава на способността на ръководството да изгражда капацитет, като развива знанията и уменията на учителите, и да насърчава изграждането на професионална общност в цялото училище, която улеснява аналитичния диалог и съвместната работа по приобщаващите практики на обучение (Humada-Ludeke, 2013 г.; Erbring, 2016 г.).

В проучването *Оправомощаване на учителите* също се отчита необходимостта ръководителите да развиват ръководни умения у другите — например „у учителите и у мениджърите на средно равнище, така че да споделят или „разпределят“ ръководни задачи“ и да създават приобщаваща училищна култура (Европейска агенция, 2015b, стр. 51).

Библиография

Billingsley, B., McLeskey, J. и Crockett, J. B., 2017 г. *Principal leadership: Moving toward inclusive и high-achieving schools for students with disabilities [Ръководство от страна на училищните директори: преминаване към приобщаващи училища и училища с високи постижения за ученици с увреждания]*. University of Florida, Collaboration for Effective Educator Development, Accountability, and Reform Center.   
[ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations](https://ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations/) (последен достъп през декември 2018 г.)

Black, W. R. и Simon, M. D., 2014 г. ‘Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices’ [„Ръководство за всички ученици: планиране на по-приобщаващи училищни практики“] *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153—172

Cambridge Assessment International Education, без дата. *Getting started with Reflective Practice [Първи стъпки в дискусионната практика]*.   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (последен достъп през септември 2021 г.)

Cherkowski, S. и Ragoonaden, K., 2016 г. ‘Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development’ [„Ръководство в полза на многообразието: компетентност за междукултурна комуникация като част от професионалното развитие“] *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33—43

Costa, A. и Kallick, B., 1993 г. ‘Through the Lens of a Critical Friend’ [„През погледа на критичен приятел“] *Educational Leadership*, 51 (2), 49—51

Day, C., Gu, Q. и Sammons, P., 2016 г. ‘The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference’[„Влиянието на ръководството върху резултатите на учениците: как успешните училищни ръководители използват трансформационни и образователни стратегии, за да предизвикат промяна“] *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221—258.   
[doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (последен достъп през декември 2018 г.)

Dorczak, R., 2013 г. ‘Inclusion Through the Lens of School Culture’ [„Приобщаването през погледа на училищната култура“], във: G. Mac Ruairc, E. Ottesen и R. Precey (ред.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Ротердам: Sense Publishers

Ekins, A., 2013 г. ‘Special Education within the Context of an Inclusive School’ [„Специалното образование в контекста на приобщаващо училище“], във: G. Mac Ruairc, E. Ottesen и R. Precey (ред.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Ротердам: Sense Publishers

Erbring, S., 2016 г. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung* *[Въведение в развитието на приобщаващи училища]*. Хайделберг: Carl-Auer Verlag

Finlay, L., 2008 г. ‘Reflecting on “Reflective practice”’ [„Разсъждавайки върху дискусионната практика“] *Practice-based Professional Learning Paper 52*. The Open University. [oro.open.ac.uk/68945/1/Finlay-%282008%29-Reflecting-on-reflective-practice-PBPL-paper-52.pdf](http://oro.open.ac.uk/68945/1/Finlay-%282008%29-Reflecting-on-reflective-practice-PBPL-paper-52.pdf) (последен достъп през септември 2021 г.)

Fultz, D. M., 2017 г. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Десет стъпки за истинско ръководство в училищата]*. Ню Йорк: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. и Gumus, E., 2018 г. ‘A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014’ [„Систематичен преглед на проучванията върху моделите на управление в изследванията в областта на образованието от 1980 до 2014 г.“] *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25—48.   
[doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (последен достъп през декември 2018 г.)

Hansen, Б. и Lárusdóttir, S. H., 2015 г. ‘Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals’ [„Инструктажното ръководство в задължителното образование в Исландия и ролята на училищните директори“] *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583—603

Harris, A., 2013 г. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Значението на разпределеното ръководство: перспективи, практики и потенциал].* Thousand Oaks, Калифорния: Corwin

Humada-Ludeke, A., 2013 г. *The Creation of a Professional Learning Community for School Leaders: Insights on the Change Process from the Lens of the School Leader [Създаване на общност за професионално обучение на училищни ръководители: прозрения за процеса на промяна от гледна точка на училищния ръководител]*. Ротердам: Sense Publishers

Kukulska-Hulme, A., Bossu, C., Coughlan, T., Ferguson, R., FitzGerald, E., Gaved, M., Herodotou, C., Rienties, B., Sargent, J., Scanlon, E., Tang, J., Wang, Q., Whitelock, D. и Zhang, S., 2021 г. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [Иновации в педагогиката 2021: Доклад № 9 на Свободния университет относно иновациите]*. Milton Keynes: The Open University.   
[oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf](http://oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf) (последен достъп през ноември 2021 г.)

Leithwood, K. A., 2021 г. ‘Review of Evidence about Equitable School Leadership’ [„Преглед на доказателства за справедливо училищно ръководство“] *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (последен достъп през ноември 2021 г.)

Mac Ruairc, G., 2013 г. *Including Inclusion — Exploring inclusive education for school leadership [Включване на приобщаването — Анализ на приобщаващото образование от гледна точка на училищното ръководство]*. Основна статия за обсъждане, 2013 г. [www.schoolleadership.eu/sites/default/files/exploring-inclusive-education-for-school-leadership-2013.pdf](http://www.schoolleadership.eu/sites/default/files/exploring-inclusive-education-for-school-leadership-2013.pdf) (последен достъп през декември 2018 г.)

McLeskey, J. и Waldron, N. L., 2015 г. ‘Effective leadership makes schools truly inclusive’ [„Ефективното ръководство прави училищата наистина приобщаващи“] *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68—73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (последен достъп през декември 2018 г.)

Navickaitė, J., 2013 г. ‘The expression of a principal’s transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools’ [„Проявления на трансформационното ръководство на директора в процеса на организационна промяна: анализ на опита на литовските общообразователни училища“] *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70—82

Pedagogy in Action, без дата. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Интердисциплинарни подходи към обучението]*. [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (последен достъп през септември 2021 т.)

Skoglund, P. и Stäcker, H., 2016 т. ‘How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability’ [„Как могат образователните системи да подкрепят всички учащи? Ръководство, съсредочено върху културната промяна и приобщителните способности“], във: A. Watkins и В. Meijer (ред.), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Volume 8).* Бингли: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. и Temperley, J., 2010 г. *Improving School Leadership: The Toolkit [Подобряване на училищното ръководство: инструментариум]*. Париж: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (последен достъп през декември 2018 г.)

Stone-Johnson, C., 2014 г. ‘Responsible Leadership’ [„Отговорно ръководство“] *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645—674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (последен достъп през декември 2018 г.)

Watkins, A., 2017 г. ‘Inclusive Education and European Educational Policy’ [„Приобщаващо образование и европейска образователна политика“], *Oxford Research Encyclopedia of Education*. [oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-153](https://oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-153) (последен достъп през ноември 2020 г.)

West-Burnham, J. и Harris, D., 2015 г. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Управленски диалози: разговори и дейности за ръководни екипи]*. Кармартън: Crown House Publishing

Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, 2013 г. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education — Literature Review [Организация на предоставянето на услуги в подкрепа на приобщаващото образование — Преглед на изследователската литература]*. Одензе, Дания. [www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review) (последен достъп през ноември 2021 г.)

Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, 2015a. *Позиция на Агенцията относно приобщаващите образователни системи.* Одензе, Дания. [www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer) (последен достъп през ноември 2020 г.)

Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Оправомощаване на учителите за насърчаване на приобщаващото образование. Проучване на подходи за обучение и подкрепа за приобщаваща учителска практика].* (V. Donnelly, ред.). Одензе, Дания. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (последен достъп през ноември 2020 г.)

Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, 2018 г. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Подкрепа за приобщаващо училищно ръководство: Преглед на изследователската литература].* (ред. E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly и M. Turner‑Cmuchal). Одензе, Дания.   
[www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review](http://www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review) (последен достъп през ноември 2021 г.)

Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing и reviewing policy frameworks [Приобщаващо училищно ръководство: практическо ръководство за разработване и преглед на рамки на политиката]*. (ред. M. Turner‑Cmuchal и E. Óskarsdóttir). Одензе, Дания.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (последен достъп през септември 2021 г.)

Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Професионално обучение на учителите за приобщаване: методологически доклад].* (ред. A. De Vroey и S. Symeonidou). Одензе, Дания.   
[www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](http://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (последен достъп през ноември 2021 г.)

Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, без дата. *Glossary [Речник]*.   
[www.european-agency.org/resources/glossary](http://www.european-agency.org/resources/glossary) (последен достъп през септември 2021 г.)

ОИСР, 2017 г. ‘Students’ well-being: What it is and how it can be measured’ [„Благополучието на учениците: какво представлява то и как може да се измери“], във: *PISA 2015 Results (Volume III): Students’ Well-Being*. Париж: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (последен достъп през ноември 2021 г.)

Статистически институт на ЮНЕСКО, 2018 г. *Handbook on Measuring Equity in Education [Наръчник за измерване на равнопоставеността в образованието]*. Монреал: Статистически институт на ЮНЕСКО. [uis.unesco.org/sites/default/files/documents/handbook-measuring-equity-education-2018-en.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/handbook-measuring-equity-education-2018-en.pdf) (последен достъп през ноември 2020 г.)

Съвет на Европейския съюз, 2017 г. *Заключения на Съвета и на представителите на правителствата на държавите членки, заседаващи в рамките на Съвета, относно приобщаване в условията на многообразие с цел постигане на висококачествено образование за всички*. (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (последен достъп през ноември 2021 г.)

УНИЦЕФ, 2007 г. *A Human Rights-Based Approach to Education for All: A framework for the realization of children’s right to education and rights within education [Подход към образованието за всички, основан на правата на човека: рамка за реализиране на правото на децата на образование и на правата в рамките на образованието]*. Ню Йорк: УНИЦЕФ. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (последен достъп през ноември 2020 г.)

ЮНЕСКО, 2017 г. ‘Accountable teachers’ [„Отговорните учители“] *Global Education Monitoring Report 2017/8*. Париж: ЮНЕСКО.   
[gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (последен достъп през септември 2021 г.)

1. Този документ съдържа както външни, така и вътрешни електронни препратки. Вътрешните препратки водят към определения на термини в речника или към свързани раздели на документа. [↑](#footnote-ref-2)