

ПОСЛАНИЯ ВЪВ ВРЪЗКА С ПОЛИТИКАТА

ПОДДРЕПА ЗА ПРИОБЩАВАЩО УЧИЛИЩНО РЪКОВОДСТВО

Училищните ръководители играят ключова роля за постигането на по-приобщаващи образователни системи и оказват силно влияние върху резултатите на учащите.

Тези фактори доведоха до съсредоточаването на повече внимание върху темата за училищното ръководство през последните години. С издигането на профила на училищното ръководство и нарастването на сложността на свързаните с него задачи все по-често се признава и необходимостта от подкрепа.

Европейската агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование (Агенцията) разработи проект с цел да осигури информация за по-широки дискусии относно училищното ръководство сред групи от заинтересовани страни в областта на политиката и практиката. В рамките на проекта „Подкрепа за приобщаващо училищно ръководство (SISL)“ беше проучено как може да се развие и насърчава ефективно приобщаващо ръководство на равнище училище чрез рамки на политиката и механизми за подкрепа на национално и местно равнище.

На разположение са следните разработки по проекта:

- **Преглед на международни и европейски документи и насоки, свързани с политиката.**
- **Преглед на международната и европейската литература (след 2012 г.)** с цел да се постигне съгласие относно оперативните определения на ключови термини и да се открият ключови понятия, които са в основата на политиката и практиката за приобщаващото училищно ръководство.
- **Проучване по държави** с цел да се анализира доколко политиките на различните държави подкрепят практиката на приобщаващото училищно ръководство.
- **Рамка на политиката**, предназначена да се подкрепи разработването и прегледа на политиката за приобщаващо училищно ръководство.
- **Инструмент за самоанализ**, основан на рамката на политиката, който да даде насока на съвместните дискусии на заинтересованите страни. В него са включени насоки за прилагане и адаптиране на инструмента към съществуващите условия във всяка държава.

В настоящото резюме на ключовите послания във връзка с политиката се представя преглед на основните констатации от тези разработки по проекти.

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ПРИОБЩАВАЩО УЧИЛИЩНО РЪКОВОДСТВО

Приобщаващото образование се разбира в най-широк смисъл. Неговата цел е да се създадат възможности за участие, да се подобрят постиженията, да се подпомогне благополучието и да се създаде чувство за принадлежност на **всички** учащи, включително на тези, които са най-уязвими на изключване. Това разбиране съответства на Позицията на Агенцията относно приобщаващите образователни системи.

Училищното ръководство може да се осъществява от един ръководител или, за да бъде ефективно, от съвместен ръководен екип, или да бъде разпределено между няколко ключови участници в рамките на училището или свързани с него.

Под ръководство се разбира организационна функция, която е споделена или се разпределя 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.

Съществува разлика между **училищното ръководство** по принцип и **приобщаващото училищно ръководство**.

Понятието **училищен ръководител** се отнася за всички, които имат ръководни функции в училищата и учебните общности. Понятието **приобщаващ училищен ръководител** може да се отнася както за тези, които официално заемат ръководна длъжност, така и за онези, които на практика изпълняват ръководни функции в рамките на училището.

Приобщаващото училищно ръководство има за цел конкретно да се преодолее неравнопоставеността, за да се изгради общност и да се създадат предпоставки за пълно участие на всички учащи.

Именно затова приобщаващото училищно ръководство се разбира в най-широкия възможен смисъл и не се изчерпва само с организацията. 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.

Всеки училищен ръководител следва да се стреми да бъде приобщаващ училищен ръководител и да осъществява училищно ръководство, което насърчава приобщаването, дори ако училищното ръководство се извършва в контекста на различни училища, които развиват култура и практика на приобщаване по различни начини.

ПОСТИГАНЕ НА РАЗБИРАНЕ ЗА ПРИОБЩАВАЩО О УЧИЛИЩНО РЪКОВОДСТВО



В приобщаващото училищно ръководство намират приложение различни модели на ръководство и различни лостове на политиката. Те включват основните функции, ролите и отговорностите на приобщаващото училищно ръководство, както и ключови лостове на политиката, които подкрепят училищните ръководители да ги изпълняват.

Основни функции на приобщаващото училищно ръководство

Училищните ръководители трябва да имат възможност да развият по-широк спектър от компетентности, необходими в съвременните многообразни училища. Те вече не могат да работят сами и трябва да ангажират и други, като споделят и разпределят ръководни задачи и работят с редица партньори в общността и извън нея. Тяхната потенциална роля като ръководители на промяната в по-широката реформа на системата следва да бъде ясно призната.

Изследователите са определили три основни ръководни функции, които трябва да се изпълняват, за да може приобщаващите училища да работят ефективно. Тези функции са: определяне на посоката, човешко развитие и организационно развитие.

- **Определяне на посоката:** Ръководството 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.

- **Организационно развитие:** Ръководителите и ръководните екипи са отговорни 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 училищна култура на приобщаване с акцент върху обучителната среда, в която всеки учащ е ценен участник, от който се очаква да постига резултати чрез качествено образование.
- **Човешко развитие:** Ръководството е един от основните двигатели на качеството на преподаване, която оказва най-значимо влияние върху постиженията на учащите на равнище училище. Подкрепата, мониторингът и оценката на преподавателската практика са в основата на тази стратегическа роля.

Изпълнението на тези функции помага на ръководителите да развият по-приобщаваща обучителна среда. В допълнение към изпълнението на тези функции **приобщаващото училищно ръководство** да работи за преодоляване на неравнопоставеността, за да се изгради общност и да се създадат предпоставки за пълно участие на всички учащи. Поради това **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“¹.

Роли и отговорности на приобщаващото училищно ръководство в рамките на образователните системи

Приобщаващите училищни ръководители трябва да поемат определени роли и отговорности, за да изпълняват гореспоменатите основни функции. Те са отговорни за превръщането на политиката и законодателството в по-добри практики за приобщаващо образование, като формират политики, които са подходящи за тяхната училищна среда и за заинтересованите страни.

За да постигнат това, те трябва да изпълняват своите роли и отговорности в рамките на образователната система на равнище отделен учащ, училище, общност и национални/регионални структури.

НА ИНДИВИДУАЛНО РАВНИЩЕ



- Да оказват влияние върху практиките, насочени към учащите/вслушването в учащите, персонализацията (център)
- Да гарантират, че учителите поемат отговорност за всички учащи
- Да подкрепят иновативна и гъвкава, основана на доказателства педагогика/практика в класните стаи
- Да наблюдават практиката в класната стая, като гарантират висококачествено образование за всички
- Да развиват култура за съвместна работа — положителни и основани на доверие отношения
- Да използват данните като основа за анализ от страна на учителите и по-нататъшно подобрене

НА РАВНИЩЕ УЧИЛИЩЕ



- Да управляват училищната организация и ресурси и да влияят върху тях според принципите на равнопоставеност
- Да ангажират общността на учащите в самопроверката и да анализират данните, за да осигурят информация за по-нататъшно подобряване на училищната среда
- Да осигуряват възможности за професионално развитие
- Да гарантират непрекъснатата подкрепа за всички заинтересовани страни
- Да се ангажират с прилагането на етика, обхващаща всички
- Да гарантират, че учебният план и оценяването са подходящи за целта и отговарят на нуждите на всички учащи
- Да ангажират активно всички семейства

¹ Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, 2015 г. *Позиция на Агенцията относно приобщаващите образователни системи*. Одензе, Дания.

www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer, стр. 1.

НА ОБЩНОСНО РАВНИЩЕ



- Да изграждат партньорства с подкрепящи институции, с други училища/ институции на други равнища на системата и с предприятия в общността
- Да изграждат капацитета на училищата за работа в многообразна среда чрез ангажиране на изследователската общност и съвместно професионално развитие, напр. с университетите
- Да управляват човешките ресурси, като осигурят съпричастност към споделената визия за приобщаване
- Да управляват финансовите ресурси така, че да се отговори на нуждите на цялата училищна общност

НА НАЦИОНАЛНО/РЕГИОНАЛНО РАВНИЩЕ



- Да оказват влияние върху развитието на националната политика по отношение на равнопоставеността и приобщаващото образование чрез консултации и комуникация
- Да превръщат политиките в реалност и да ги прилагат по начини, подходящи за контекста и ценностите в тяхното училище, и да управляват промените на равнище училище, що се отнася за учебния план и рамките за оценяване, професионалното развитие, финансирането и разпределението на ресурсите и анализа на качеството и отчетността

Фигура 1. Роли и отговорности на училищното ръководство на различни равнища в образованието

Ролите и отговорностите на приобщаващото училищно ръководство не са независими от политиките, които ги засягат. **Подкрепящите мерки на политиката** следва да дават възможност на отделните училищни ръководители или ръководни екипи да работят за постигане на своята визия.

Основни лостове на политиката в подкрепа на приобщаващото училищно ръководство

Мерки на политиката в подкрепа на приобщаващо училищно ръководство съществуват в една регулаторна рамка, в която приобщаващото образование е дефинирано универсално и в която е определено какви ресурси са налични, какви решения могат да се вземат и за какво са отговорни ръководителите.

Съществуват общи рамки за училищното ръководство и училищните ръководители, но в тях като цяло липсва измерението на **приобщаващото** училищно ръководство.

За да са в подкрепа на приобщаващите училищни ръководители при изпълнението на гореспоменатите роли и основни функции, политиките за училищното ръководство следва да осигуряват три ключови лоста: достъп, автономия и отчетност. Те оказват влияние върху начина, по който училищните ръководители са овластени да осъществяват своите функции и да изпълняват своите отговорности. От тях може да зависи ефективността на училищния ръководител в създаването и ръководенето на приобщаващо училище.

По-специално училищните ръководители трябва да имат **достъп** до:

- подкрепа, както по линия на официалните възможности за развитие, така и чрез по-голямо сътрудничество с колеги и други заинтересовани страни на всички равнища на системата;
- ресурси, за да развият капацитета на работната сила чрез обучение, работа в екип и обмен на знания.

Училищните ръководители имат нужда от **автономия**, за да взимат информирани решения относно стратегическата насока, развитието и организацията на училището. Тези решения може да засягат:

- адаптирането на учебния план и рамките за оценяване и акредитация, за да се гарантира, че с тях се установяват високи очаквания и се удовлетворяват потребностите на местната общност и на учащите;
- назначаването и развитието на учителите и персонала;
- активното сътрудничество с други институции и с местната общност;
- финансирането и справедливото разпределение на ресурсите.

По отношение на **отчетността** училищните ръководители трябва:

- да са в състояние да определят визията, ценностите и резултатите, за които те (и други заинтересовани страни) ще носят отговорност (напр. равнопоставеност, недискриминация и покриване на личните, социалните и академичните изисквания на всички учащи);
- да носят отговорност (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;
- да играят водеща роля в мониторинга, самопроверката и оценката заедно с ключови заинтересовани страни, да предоставят информация за резултатите на учащите и да анализират данни с цел по-нататъшно подобрене.

Анализът на европейската и международната литература и политика показва, че съсредоточаването на вниманието върху мерките за отчетност невинаги е в съответствие с равнището на достъп до ресурси, подкрепа и възможности за професионално развитие и със степента на автономия на училищните ръководители при изпълнение на основните им функции за определяне на посоката, организационно развитие и човешко развитие.

РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРИОБЩАВАЩИ ПОДХОДИ И ПОДКРЕПА ЗА ТЯХ



Намирането на баланс между **стандартите**, за чието изпълнение се търси отговорност от училищните ръководители, и **подкрепата по линия на политиката**, която им се осигурява за тяхното постигане, беше в основата на разработването на рамката на политиката и особено на инструмента за самоанализ.

От съществено значение е политиките да подкрепят развитието и осъществяването на ефективно и приобщаващо училищно ръководство, което може да подобри равнопоставеността, равенството и благополучието в образованието. За да се постигне това, е необходимо да се установят несъответствията между стандартите, за чието изпълнение се търси отговорност от училищните ръководители, и подкрепящите мерки на политиката, които са на разположение на ръководителите.

Разработване на рамки на политиката в подкрепа на приобщаващото училищно ръководство

Рамката на политиката помага на държавите да подкрепят работата на училищното ръководство за осигуряване на пълно участие на всички учащи, повишаване на техните постижения, подпомагане на тяхното благополучие и създаване на чувство за принадлежност. Това е в съответствие с усилията на Агенцията и на членуващите в нея държави за насърчаване на приобщаването в обществото като цяло в дългосрочен план.

Рамката на политиката може да се използва при сътрудничество, обмен или вземане на решения. Целта може да бъде рамката да послужи като основа за по-подробен набор от политики, за текущо поддържане на стандартите или мониторинг, или за да се доразвият съществуващите политики за постигане на по-широката цел на приобщаващото образование.

Рамката на политиката може:

- **да допринесе и да осигури основа за разработването на нови политики:** тя предоставя примерен план на ключовите елементи, които да бъдат включени в една политика, насочена към подкрепа на приобщаващото училищно ръководство, или чрез които да се обърне внимание на ролята на училищното ръководство в по-широките рамки на политиката за приобщаващо образование;
- **да подпомогне прегледа и по-нататъшното развитие на съществуващите политики и рамки на политиката:** в рамката на политиката се отчита, че подкрепа за приобщаващото училищно ръководство може да се осигурява под формата на отделна политика или чрез различни политики в различни сектори и на различни равнища на политиката. Когато съществува политика за приобщаващо училищно ръководство или за училищното ръководство като цяло, рамката на политиката може да помогне за:
 - преглед и подобряване на съществуващата политика в подкрепа на приобщаващото училищно ръководство,
 - развитие на съществуващата обща политика за училищното ръководство, за да се гарантира приобщаващ подход;
- **да стимулира дейности за самоанализ (особено по отношение на концепцията за приобщаващо училищно ръководство, функциите на училищните ръководители в приобщаващото образование и обучението на ръководители):** независимо от разработването или преразглеждането на политиките, ключовите елементи на рамката на политиката осигуряват основа за обсъждане и самоанализ на практиката на приобщаващото училищно ръководство и функциите на училищните ръководители.

Рамката на политиката включва:

- **по-широк мандат по отношение на политиката,** който дава възможност политиката, насочена към училищното ръководство и оказваща влияние върху него, да бъде съобразена с контекста. Мандатът се основава на няколко документа с ръководни принципи от международната и европейската практика. Той може да бъде разширен чрез политики и законодателство, в които са отразени специфичните за държавата условия, история и път на развитие;
- **визия за политиката,** в която е очертан идеалът, към чието постигане е насочена политиката;
- **ръководни принципи,** които са в основата на стратегия или рамки за подкрепа на приобщаващото училищно ръководство. Политиката в подкрепа на приобщаващото училищно ръководство може да не е самостоятелен документ, а да бъде включена в много други. В много държави контекстът, целите, задачите и стратегиите са застъпени в други образователни политики и действия;
- **основна цел на политиката,** която отразява крайния резултат, който трябва да бъде постигнат с дейностите в рамките на приобщаващата образователна система;
- **специфични цели на политиката,** които трябва да бъдат постигнати;
- **рамка от стандарти,** в която са заявени стремежите, които училищното ръководство си поставя за цел да осъществи;
- **мерки на политиката,** които подпомагат постигането на тези стандарти.

Визията за политическа рамка в подкрепа на приобщаващото училищно ръководство е съществуващата и развиващата се политика да подкрепя училищното ръководство в изграждането на култура и прилагането на практики, които осигуряват на всички учащи съдържателно, висококачествено образование и създават високи очаквания за техните постижения, благополучие и чувство за принадлежност в една училищна среда, основана на равнопоставеност.

В рамката на политиката се зачитат различията между държавите. Това е инструмент със свободен достъп, който всяка държава може да адаптира към съответния контекст.

Подпомагане на самоанализа и структурирания диалог с цел да се преодолеят разминаванията между политиката и практиката

Практиката на училищното ръководство не е независима от политиките, които я засягат. Затова в рамката на политиката са представени подробно предлаганите **стандарт**и, на които трябва да отговаря училищното ръководство, за да бъде приобщаващо, и подкрепящите **мерки на политиката**, необходими за постигане на тези стандарти.

За да се преодолее разминаването между очакванията към училищните ръководители, залегнали в политиката, и нуждата на училищните ръководители от подкрепа, стандартите и мерките на политиката, включени в рамката на политиката, са доразвити в инструмента за самоанализ. Чрез направляван и целенасочен анализ инструментът стимулира професионалният диалог и съвместното разработване на политики в рамките на училищата и между тях, както и на различни равнища на политиката.

Инструментът за самоанализ 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.

Той може да бъде използван на всички равнища на политиката — от национални до местни органи за управление.

Инструментът 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** за това как да разработят приобщаващи практики, за да постигнат приобщаващо образование. Този анализ може да бъде съсредоточен върху определена роля или аспект на ръководната функция, за която се отнася инструментът
2. **Анализ за органи, разработващи политики**, относно мерките на политиката, които са необходими, за да се подкрепят училищните ръководители в тяхната ежедневна работа.
3. **Съвместен анализ и диалог между училищните ръководители и органите, разработващи политики**, относно ключови въпроси във всяка област, която трябва да бъде разгледана.

Чрез насочващи въпроси заинтересованите страни се насърчават да анализират както практиката, така и политиката, за да намерят отговор на следните въпроси:

- 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?

Заедно училищните ръководители и органите, разработващи политики, във фокус групите могат да използват насочващите въпроси, за да обсъдят какви действия трябва да бъдат предприети, след като бъдат определени приоритетите.

В инструмента за самоанализ се отчитат различните условия от гледна точка на политиката и практиката в различните държави и ограниченото време на експертите в областта на образованието. Именно затова той може да бъде адаптиран. Тъй като целта е съвместният диалог, в идеалния случай следва да се използват и трите възможности за самоанализ. Първите две възможности обаче могат да се използват самостоятелно или, ако анализът е съсредоточен върху една от основните функции, като основа за съвместен диалог между различните равнища, които работят с конкретни заинтересовани страни. Документът включва насоки за използване и адаптиране на инструмента към различните условия във всяка държава.

Чрез направляван анализ и структуриран диалог относно наличието на мерки на политиката в подкрепа на училищното ръководство и тяхната ефикасност, органите, разработващи политики, могат да получат представа за областите, на които трябва да се обърне внимание. Осъзнаването на разминаванията между политиката и практиката може да бъде от полза за намирането на баланс между отговорностите, които училищните ръководители се очаква да изпълняват с ресурсите, до които имат достъп, и тяхната автономия за вземане на решения в рамките на техните училища.

Добавената стойност е, че структурираният диалог създава нови възможности за обмен и сътрудничество между различни групи заинтересовани страни на всички равнища на политиката.

ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ



Агенцията се стреми да бъде активен фактор за промяна на политиката. Цялата ѝ дейност е съсредоточена върху оказване на подкрепата на членуващите в нея държави в усилията им да осъществят визията за приобщаващи образователни системи. Това се отчита в **Многогодишната работна програма на Агенцията за 2021—2027 г.** В нея се посочва, че Агенцията ще „се стреми да подкрепя усилията на органите, разработващи политики, за превръщане на определените приоритети на политиката за висококачествено приобщаващо образование за всички учащи в практически действия, които да бъдат прилагани“².

Елемент от това е и подкрепата за постигане на съгласуваност между политиката и практиката. В областта на училищното ръководство разработките по проекта SISL могат да допринесат за преодоляване на разминаването между очакванията към училищните ръководители, залегнали в политиката, и нуждата на училищните ръководители от подкрепа.

Всички разработки са безплатни или със свободен достъп. Те са изготвени с участието на всички държави и са предназначени за тях. Това гарантира, че те са приложими, приспособими и зачитат пътя на отделните държави към по-приобщаващи образователни системи.

Повече информация за проекта SISL и всички разработени материали по него са достъпни на уебстраницата на SISL: www.european-agency.org/projects/SISL

² Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, 2021 г. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Многогодишна работна програма 2021—2027 г.]. Одензе, Дания. www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, стр. 5