



Приобщаващото образование е управление на многообразието и изисква промени в структурата, културата и оперативните процедури. [Z. Zimba, 2011]

**ПРОМЕНИ В УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА.** За да стане приобщаващо, училището трябва да разработи съответната култура - култура, която признава, че децата с увреждания са отговорност на всички и че трябва да има нулева отхвърляща политика; признаване на разнообразието; учащи се, които не могат лесно да бъдат обучени не трябва да се разглеждат като "проблеми", а трудностите, пред които те са изправени следва да се разглеждат като предизвикателства.

Приобщаващите училища насърчават вземането на решения и участието, което създава възможности за родители, служители и ученици да станат част от структурата на управление. Отправна точка за културата е да се изгради консенсус около приобщаващите ценности в рамките на училищната общност. Училището следва да изгради близки отношения с родители и общности на базата на разработването на общ ангажимент с приобщаващи ценности. Това се постига, като се даде възможност на училището да се ползва от познанията и вижданията на персонал, ученици, родители, дарители и потребители, за да разберете какви бариери пред ученето и участието съществуват в рамките на училищната култура, политики и практики, за да се определят приоритетите за промяна. С оглед на горното, културата на приобщаващите училища има пряко влияние върху структурата на училището. [Ib.]

**ПРОМЕНИ В УЧИЛИЩНАТА СТРУКТУРА.** Ролята на училищните структури в приобщаващите училища е да насърчи включването. Трудностите са породени от консервативни училищни политики и административни договорености, липса на диалог между заинтересованите страни и координация между различните социални актьори.

Приобщаващите училища са с децентрализирани структури на управление, тъй като те насърчават гъвкавостта и поемането на риск. Вземането на решения става от хората в училището. Това им позволява да управляват ресурсите, за да отговорят на различните нужди на учащите в училищата, да поемат рискове при разработването на приобщаващи програми и да бъдат проактивни в координирането на другите услуги и мобилизиране на ресурси в интерес на учениците. [Ib.]

**ПРОМЕНИ В УЧИЛИЩНИТЕ ДЕЙНОСТИ.** Дейността на приобщаващите училища е силно повлияна от обстоятелствата и общността, която обслужват. Най-ефективните училища включват въпросите на приобщаването в техния общ подход за самооценка и планиране на развитието, вместо да се въвеждат отделни процедури за тази цел.

Интегриращото училище изисква няколко допълнителни ресурси в сравнение с традиционното - технически ресурси (достъп), материални (учебни материали) или организационни (планиране). В приобщаващите училища

се пренасочват наличните ресурси и се правят промени в ролите на съществуващия персонал за постигане на ефективност. Този процес създава редица управленски предизвикателства. [Ib.]

**ТРАДИЦИОННИ МОДЕЛИ НА МЕНИДЖМЪНТ НА ПРИОБЩАВАЩИ УЧИЛИЩА.** В продължение на векове децата с увреждания са обучавани в специални училища. През последните години се наложи и моделът на интегрирани училища. Традиционните "формални" модели не отчитат сложността на приобщаващото образование. Те предполагат, че организациите са йерархични системи, в които мениджърите използват рационални средства за реализирането на договорените цели. Организационните процеси, например, вземане на решения, се разглеждат като прости причинно-следствени процедури.

**СЪВРЕМЕННИ ТЕОРИИ ЗА МЕНИДЖМЪНТ НА ПРИОБЩАВАЩИ УЧИЛИЩА.** Все по-често училищата се разглеждат като сложни динамични, а не статични организации, действащи в различни външни контексти. Приобщаващото образование може би допринася за тази сложност, тъй като добавя измерението на промяната. Включването изисква промени в структури, политики, цели, обекти и оперативни процедури, така че всички деца могат да се научат ефективно и ефикасно. Няма рецепта за промяна или организациите живеят в култура на постоянна промяна. Тъй приобщаващото образование е за управлението на многообразието, индивидуалните нужди и управление на несигурността, алтернативни и съвременни теории за управление са по-склонни да предоставят полезни рамки за вземане на решения.

**СУБЕКТИВЕН МОДЕЛ ЗА МЕНИДЖМЪНТ.** Субективния модел се фокусира върху хората в организацията. Организациите са творение на хората в тях. Организацията има различно значение за всеки член и съществува само в опита на членовете.

Хората са в основата на организацията. Приобщаващото училище има мултидисциплинарен персонал с определени знания, опит, умения и ниво на мотивацията на участниците. Проблемите в управлението на тези училища произтичат от нееднаквата подготовка на персонала.

**МОДЕЛ НА НЕОПРЕДЕЛЕНОСТТА ЗА МЕНИДЖМЪНТ.** Модел, който поставя акцент върху несигурността и непредсказуемостта в една организация, които са доминиращите й характеристики. Институционалният живот (контекст) е нестабилен и сложен и това е една от причините, поради която управлението на едно приобщаващо училище е предизвикателство.

**КОЛЕГИАЛЕН МОДЕЛ ЗА МЕНИДЖМЪНТ.** Управлението на училището не е самостоятелен прерогатив на Директора. Всички членове на персонала в училище участват в дейността и управлението на училището – учители, родители, учачи и други заинтересовани страни. Колегиалността озна-

чава споделяне на властта въз основа на опит и взаимно разбирателство, обща визия за училището. Чрез споделянето на властта и обща визия всички са включени в процеса на вземане на отговорни решения. Заинтересованите страни трябва да се чуват, те имат влияние върху това, което трябва да се случи и това, което се случва в училището.

**ЛИДЕРСТВО ЗА СОЦИАЛНА СПРАВЕДЛИВОСТ.** Успешното управление на приобщаващото училище изисква различен начин на мислене от ръководството. Традиционните насоки в лидерството са мениджърски или ориентирани към задачата. Новите лидерски теории са човек-ориентирани и са свързани с трансформация на властта. Поддържането на разнообразието изисква *лидерство за социална справедливост*.

**АДАПТИРАН ПОДХОД ЗА УПРАВЛЕНИЕ.** Приобщаващото образование изисква училищата да трансформират своя стил на управление. Това е един непрекъснат процес, в който хората се учат и организациите се приспособяват и адаптират, в контекста на общността. [Z. Zimba, 2011]

#### **ПРИНЦИПИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРИОБЩАВАЩОТО УЧИЛИЩЕ:**

1. Създаване на механизми за участие на всички.
2. Създаване и поддържане на семейна атмосфера.
3. Разбиране, че образованието е съвместен житейски опит.
4. Създаване на обща визия за бъдещето.
5. Създаване на показатели и критерии за качество.
6. Създаване на динамичен план.
7. Осигуряване на данни за вземане на решения.
8. Въвеждане на икономически анализ и икономически съзнание.
9. Създаване на механизми за междуведомствени връзки.
10. Преминаване от вдъхновяващо към резонансно лидерство.
11. Насърчаване на иновациите. [По: National..., 2004]

**ИНДЕКС ЗА ПРИОБЩАВАНЕ.** „Индексът за приобщаване“ (*Index for Inclusion*) е разработен в Англия от екип от специалисти (основен автор е Tony Booth) и е апробиран в различни училища през 1997-1999 г. Министерството на образованието го издава и разпространява безплатно във всички училища в Англия през 2000 г. Версии на Индекса са преведени на много езици и се използват като ръководство за действие в различни култури и контексти. Той се съсредоточава върху училищата, а не върху образованието като цяло.

Индексът е съвкупност от методи и начини за събиране, анализиране и обработване на информация, свързана с приобщаване в образованието. Той е методика за управление, предназначена за ръководствата на училищата, които са натоварени с функциите по администриране на процесите, свързани най-вече с ученето и участието на учениците в училище и за установяване на сътрудничество с останалите заинтересовани страни. [Тони Буут, 2011]

**ФАЗИ НА ПРИЛАГАНЕ НА ИНДЕКСА.** Въвеждането на Индекса за приобщаване във всяко едно училище преминава през пет основни фази, всяка от които включва конкретни дейности: (1). Въвеждане във философията на приобщаването. (2). Как да научим повече за училището? (3). Изработване на приобщаващ план за развитие на училището. (4). Изпълнение на приоритетите. (5). Преглед на процеса (постоянно). [Пак там]

**ФИЛОСОФИЯ НА ИНДЕКСА.** Взети заедно, основните елементи на приобщаващото образование изграждат здрав, жизнен организъм, способен да се адаптира и да се развива в рамките на местната култура и контекст.

**1. Здрава концептуална рамка.** Приобщаващото образование трябва да се основава на здрава концептуална рамка от: основополагащи ценности и вярвания; основни принципи; индикатори за успех.

**1.1. Основополагащи ценности (това, което считаме за важно или значимо) и вярвания (това, което приемаме за истина):** доверие, красота, кураж, любов, надежда, ненасилие, общност, оптимизъм, права, равнопоставеност, радост, смелост, съчувствие, уважение към различieto, устойчивост, участие, честност, взаимно уважение, толерантност; принадлежност към общността; възможност за развитие на собствените умения и таланти; взаимопомощ, взаимно учене; съдействие на хората да помагат на себе си и на своите общности.

**1.2. Основни принципи (правила за поведение).** Принципите се коренят в ценностите и вярванията, но се отнасят за действията - какво трябва да се направи, за да успее приобщаването.

- Човек е ценен независимо от неговите способности или от неговите постижения.
- Всяко човешко същество е способно да чувства и да мисли.
- Всяко човешко същество има правото да общува и да бъде чуто.
- Хората се нуждаят един от друг.
- Истинското образование може да се случи единствено чрез истински взаимоотношения.
- Всички хора се нуждаят от подкрепа и приятелско отношение от хора на своята възраст.
- Прогрес в ученето се постига чрез надграждане на това, което човек може да прави, а не на това, което не може.
- Различията внасят здравина в отношенията в обществото.
- Сътрудничеството е за предпочитане пред конкуренцията.
- Да се промени системата, за да пасне на детето, а не обратното.
- Учебната среда трябва да бъде физически достъпна и гостоприемна към деца от различни групи.
- Цялостен подход към училището, за да се отработят всички аспекти на приобщаването.

- На разрешаването на проблемите трябва да се гледа като на съвместна отговорност, споделена между училището, семейството, детето и общността, която трябва да следва социалния модел (училището има затруднения с преподаването, а не детето - с ученето).

**1.3. Индикатори за успех.** Тези индикатори или измерители на успеха (как разбираме, че нашите ценности, вярвания и принципи работят на практика) трябва да се разработят в рамките на местната култура и контекст.

- изграждане на координационен екип на принципа на участието;
- подготовка на материали за стимулиране на обсъждане на приобщаването;
- използване на подходи, основани на участието за изработване на списък с основните ценности, вярвания и принципи по отношение на приобщаващото образование;
- допитване до най-маргинализираните и изключени групи;
- обобщаване на събраните идеи в категории, например политика, учебна програма, обучение, училищни сгради и т.н.; по-късно категориите може да се променят или адаптират;
- описване на поведения, умения, познания и конкретни промени за всяка категория, които ще покажат, че определена ценност, вярване или принцип се случват на практика.

**2. Практическо изпълнение, адаптирано към местния контекст и култура.** Няма рецепта за приобщаващото образование. Голяма грешка е механично да се пренасят решения от определена култура/контекст към проблемите в коренно различна ситуация.

**2.1. Специфична ситуация за всяка култура и контекст:** зависи от наличните ресурси (хора, пари и материали, знания и информация); ресурсните бариери пред приобщаването. Зависи и от културни фактори.

- Фактори, които могат да улеснят приобщаването: силният акцент върху общностната солидарност и социалната отговорност; традицията на пълноценно използване на местните ресурси.
- Фактори, които могат да възпрепятстват приобщаването: прекаленото фиксиране върху академичните постижения и изпити, вместо да се работи за цялостното развитие на детето; наличието на отделна специална образователна система.

**2.2. Мениджмънт - основни идеи:**

- В процеса на планиране трябва да бъдат набелязани главните фактори (свързани с местната култура и контекст), които могат както да подпомагат, така и да възпрепятстват приобщаването.
- Подпомагащите фактори трябва да се използват и затвърдят.
- Възпрепятстващите фактори е възможно да бъдат отслабени чрез затвърждаване на по-позитивните фактори.

**3. Постоянно въвличане и критично осмисляне на постигнатото.** Приобщаващото образование е динамичен процес. Откриване и въвличане от самото начало на всички групи, които имат някакво отношение към приоб-

щавашото образование: самите деца; родителите и другите членовете на семейството; общностните лидери; учителите и училищния персонал (полагащите грижа, чистачите, готвачите, секретарките); държавни служители; НПО; професионалисти в сферата на образованието, здравеопазването, социалните услуги и заетостта.

За да има реално участие, а не просто имитация, е необходимо сериозно ангажиране с основополагащите принципи и стремеж към тяхната практическа реализация.

- Дълбоко себепознаване и осъзнаване на основанията за собственото поведение.
- Желание да чуеш чуждото мнение, самокритика, учене от грешките.
- Властовите аспекти на отношенията трябва да бъдат разпознавани и адресирани.
- Познанието и възгледите на родителите и местните хора трябва безрезервно да се зачитат и оползотворяват.
- Знанията и уменията за насърчаване на участието трябва да се развиват. [Пак там]

**ИЗМЕРЕНИЯ И РАЗДЕЛИ НА ИНДЕКСА.** Приобщаването и изключването се разглеждат спрямо три взаимосвързани измерения на усъвършенстването на училището: (1). създаване на приобщаващи типове култури, (2). изработване на приобщаващи политики и (3). развитие на приобщаващи практики. Тези измерения помагат за осмислянето на промяната на училището.

Измерението “създаване на приобщаващи култури” е в основата. Развитието на споделени приобщаващи ценности и отношения на сътрудничество може да доведе до промени и в другите две измерения. Само посредством приобщаваща училищна култура, промените в политиките и практиките могат да бъдат приети и поддържани и от новопостъпилите учители и ученици.

Всяко от трите измерения се разделя на два подраздела, за да се фокусира вниманието върху това, което трябва да се направи за подобряване на ученето и участието в едно училище. Измеренията и техните раздели, взети заедно, предоставят рамката, която структурира плана за развитие на училището.

Индексът съдържа 485 показатели и чек-листи с въпроси за рефлексия и саморефлексия на училището. [Пак там]

**А. ИЗГРАЖДАНЕ НА ПРИОБЩАВАЩИ КУЛТУРИ (147 показатели)**

- А.1. Изграждане на общност
- А.2. Установяване на приобщаващи ценности

**Б. ИЗГОТВЯНЕ НА ПРИОБЩАВАЩИ ПОЛИТИКИ (147 показатели)**

- Б.1. Развитие на училище за всички
- Б.2. Организиране на подкрепа за многообразието

**В. РАЗВИТИЕ НА ПРИОБЩАВАЩИ ПРАКТИКИ (191 показатели)**

- В.1. Организиране на ученето
- В.2. Мобилизиране на ресурсите

**КЕС-СТЪДИ: ОПИТЪТ НА ЕДНО УЧИЛИЩЕ.** По-долу ще дадем резултати от диагностика на параметрите на Индекса в ОУ "Никола Вапцаров" град Бяла през 2013 г. Без да имаме възможност за анализ, считаме, че цифрите говорят достатъчно. Диапазонът на оценките е от 1 до 3.

**1. ПРИОБЩАВАЩИ КУЛТУРИ (2,50)**

- 2,90 - Учителите се опитват да помогнат на всички ученици да дадат всичко, на което са способни
- 2,80 - Учителите смятат, че всички ученици са еднакво важни
- 2,70 - Учителите не толерират една група деца пред друга
- 2,60 - Учениците си помагат един на друг
- 2,50 - Всички се чувстват приети
- 2,50 - Учителите си сътрудничат
- 2,20 - Учителите и учениците се отнасят с уважение един към друг
- 2,20 - Родителите се чувстват ангажирани в училището
- 2,10 - Учителите и настоятелството работят добре заедно

**2. ПРИОБЩАВАЩИ ПОЛИТИКИ (2,53)**

- 2,90 - Прави се всичко възможно, за да се спре тормозът между учениците
- 2,70 - Учителите се опитват да разрешат трудностите с поведението и дисциплината, без да искат децата да напускат училището.
- 2,50 - Учителите обичат да преподават на всичките си класове.
- 2,50 - Учителите работят усилено, за да направят училището място, в което ти се иска да отидеш.
- 2,40 - Когато се запишеш в това училище, ти помагат да се включиш
- 2,20 - Училището улеснява децата и младите хора с увреждания да учат в него

**3. ПРИОБЩАВАЩИ ПРАКТИКИ (2,39)**

- 2,70 - Учителите се опитват да направят уроците лесни за разбиране от всички
- 2,70 - Учениците се учат да ценят хората с различен произход от техния
- 2,50 - В повечето часове учениците и учителите се държат добре едни с други
- 2,50 - Учителите помагат на всички, които имат трудности с уроците
- 2,40 - Домашната работа помага за ученето и се обяснява добре
- 2,40 - Дейностите, които интересуват всички, се организират извън часовете
- 2,30 - По време на уроците учителите очакват учениците да си помагат един на друг
- 2,10 - Учениците обикновено знаят какво ще се прави на следващия етап в урока



- 1,90 - Ресурсните учители работят с всички, които имат нужда от помощ

И отговорите на въпроса: *Какви три промени бихте искали да видите в училището?*

- Промяна в учебното съдържание: да се опрости, да е с практическа насоченост – 37,5%
- Целодневно обучение – 18,75%
- Без оценки в началния етап, промяна във външното оценяване – 12,5%
- По-строги наказания за учениците – 6,25%
- Единен стандарт за издръжка – 6,25%
- Група от общността (с дефицити, от малцинствата), която да оказва помощ, когато учениците имат проблеми – 6,25%
- Безплатен обяд – 6,25%
- Повече толерантност в отношенията учител-ученик – 6,25%

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Barton, Len. (2005) Inclusive education and training of teachers - grounds for hope or another illusion. - Sofia.
2. Booth, Tony et all. (2011) Index for Inclusion: developing learning and participation in schools.  
<[www.eenet.org.uk/resources/docs/Index%20Bulgarian.pdf](http://www.eenet.org.uk/resources/docs/Index%20Bulgarian.pdf)>
3. Stubbs, Sue. (2002) Inclusive education - when resources are not reaching, - Sofia.
4. Bubpha, S., P.Erawan, P.Saihong. (2012) Model Development for Inclusive Education Management: Practical Guidelines for Inclusive Schools. // Journal of Education and Practice, Vol 3, No.8.
5. National seminar on management of inclusive education (2004). -New Delhi.
6. Zimba, Z. (2011) Managing an Inclusive School: A case study of a pilot school in Swaziland.

Адрес за кореспонденция:  
проф. д-р Иван Петков Иванов  
ШУ „Еп. Константин Преславски”  
ivanov1@gbg.bg