



ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И  
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДКРЕПА НА  
ИНТЕГРИРАНЕТО НА СТРАТЕ  
ГИИ ЗА САМООЦЕНЯВАНЕ И  
УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ В  
ЕВРОПЕЙСКИТЕ УЧИЛИЩА



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

### За публикацията

Тази публикация е осъществена чрез проект, финансиран от Европейската комисия, на тема „Супервизиране на училищата в 21-ви век. Дигитални инструменти и планове за усъвършенстване (SSI21DTIP). Проектът стартира през м. септември 2018 г. и завършва през м. август 2020 г. и е финансиран по програма Еразъм+, Ключова Дейност „Сътрудничество за иновации и обмен на добри практики – стратегически партньорства в училищното образование“.

Проектът е финансиран с подкрепа от Европейската комисия.

Публикацията отразява единствено гледните точки на авторите и Комисията не може да бъде държана отговорна за начина, по който информацията в публикацията се използва.

Номер на проекта: 2018-1-ES01-KA201-049937

### Употреба

Тази публикация може да се копира, сваля или отпечатва за лична употреба при ясно указване на авторите.

**Моля, цитирайте тази публикация както следва:** Kechri, R., Brown, M., Simeonova R., Parvanova, Y., Castillo Blanco, L., Guerrero Castro, I., Martín Martín, A., Hernández Márquez, J.L., Terán Mostazo, V. y Valero Cumplido, V. (2020) *Challenges and Supports towards the Integration of School Self-Evaluation and Improvement Strategies in European Schools*. DOI: 10.5281/zenodo.4259660

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>I. Резюме .....</b>	<b>4</b>
<i>Методология .....</i>	<i>4</i>
<b>II. СЛУЧАЯТ НА БЪЛГАРИЯ.....</b>	<b>6</b>
<i>Извадка на изследването.....</i>	<i>6</i>
<i>Опит на училищата със самооценяването и усъвършенстването .....</i>	<i>7</i>
<i>Времева рамка на проучването .....</i>	<i>8</i>
<i>Резултати от проучването.....</i>	<i>8</i>
<i>Разбиране за самооценяването и усъвършенстването на училището.....</i>	<i>8</i>
<i>Самооценяването като цялостен подход за усъвършенстване на училището.....</i>	<i>9</i>
<i>Капацитет на учителите да участват в самооценяването на училището.....</i>	<i>11</i>
<i>Самооценяването като инструмент за усъвършенстване на училището .....</i>	<i>12</i>
<i>Самооценяването като инструмент за усъвършенстване на преподаването.....</i>	<i>13</i>
<i>Самооценяването като инструмент за усъвършенстване на управлението на училището.....</i>	<i>14</i>
<i>Финални въпроси.....</i>	<i>14</i>
<i>Заключение .....</i>	<i>15</i>
<b>III. СЛУЧАЯТ НА ГЪРЦИЯ.....</b>	<b>16</b>
<i>ЧАСТ 1. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УЧИЛИЩАТА ОТ ИЗВАДКАТА.....</i>	<i>16</i>
<i>ЧАСТ 2. РАЗБИРАНЕ ЗА САМООЦЕНЯВАНЕТО И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО .....</i>	<i>17</i>
<i>ЧАСТ 3. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ЦЯЛОСТЕН ПОДХОД ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО .....</i>	<i>19</i>
<i>ЧАСТ 4. КАПАЦИТЕТ НА УЧИТЕЛИТЕ ДА УЧАСТВАТ В САМООЦЕНЯВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО.....</i>	<i>21</i>
<i>ЧАСТ 5. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО .....</i>	<i>22</i>
<i>ЧАСТ 6. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРЕПОДАВАНЕТО.....</i>	<i>23</i>
<i>ЧАСТ 7. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА УЧИЛИЩЕТО.....</i>	<i>23</i>
<i>РЕФЛЕКСИЯ ВЪРХУ САМООЦЕНЯВАНЕТО И ПЛАНОВЕТЕ ЗА РАЗВИТИЕ/УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО.....</i>	<i>24</i>
<b>IV. СЛУЧАЯТ НА ЕКСТРАМАДУРА, ИСПАНИЯ .....</b>	<b>26</b>
<i>ЧАСТ 1. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УЧИЛИЩАТА, УЧАСТВАЛИ В ИЗСЛЕДВАНЕТО .....</i>	<i>26</i>
<i>ЧАСТ 2. РАЗБИРАНЕ ЗА САМООЦЕНЯВАНЕТО И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО .....</i>	<i>27</i>
<i>ЧАСТ 3. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ПОДХОД ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО .....</i>	<i>30</i>
<i>ЧАСТ 4. КАПАЦИТЕТ НА УЧИТЕЛИТЕ ДА УЧАСТВАТ В САМООЦЕНЯВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО.....</i>	<i>32</i>
<i>ЧАСТ 5. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО .....</i>	<i>33</i>
<i>ЧАСТ 6. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРЕПОДАВАНЕТО.....</i>	<i>33</i>

ЧАСТ 7. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА УЧИЛИЩЕТО.....	34
<b>V. СЛУЧАЯТ НА ИРЛАНДИЯ .....</b>	<b>37</b>
ПРОФИЛ НА ШЕСТТЕ УЧИЛИЩА.....	37
РАЗБИРАНЕ ЗА САМООЦЕНЯВАНЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО .....	38
РАЗБИРАНЕ ЗА САМООЦЕНЯВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО И ЗА НЕГОВАТА ЦЕЛ.....	39
САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ЦЯЛОСТЕН ПОДХОД ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО .....	40
КАПАЦИТЕТ НА УЧИТЕЛИТЕ ДА УЧАСТВАТ В САМООЦЕНЯВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО .....	42
САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРЕПОДАВАНЕТО .....	44
САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА УЧИЛИЩЕТО.....	45

## I. Резюме

Този доклад, като част от Еразъм+ проект „Супервизиране на училищата в 21ви век – дигитални инструменти и планове за развитие“ (Supervising Schools in the 21st Century: Digital Tools and Improvement Plans - SS21DTIP) предлага преглед на изследвания на двадесет и три случая относно практиките по самооценяване на училищата в шест училища от Ирландия, Шест испански, шест гръцки и пет български училища. Основната цел на това проучване е да се изследва степента, в която глобалната рамка на самооценяването на училищата се е превърнала в съществена част от ежедневната дейност на училищата и на тяхното функциониране. В този контекст са проучени няколко аспекта, които имат отношение към формирането на култура на самооценяване (разбиране за самооценяването на училището и подобряването му; самооценката на училището като цялостен подход към училищното усъвършенстване; капацитет на педагогическите специалисти да се включат в самооценяването на училището; самооценяването на училището като инструмент за подобряване на училището; самооценяване на училището като инструмент за подобряване на преподавателската дейност; самооценяване на училището като инструмент за подобряване на дейността по управление и лидерство). Резултатите сочат, че от една страна, макар разбиранията на учителите за самооценяването са в унисон с правителствените инициативи, както във всички страни, появяват се някои въпроси и проблеми. Те не са толкова свързани с комплексния характер на самооценяването или с това че то е колаборативен процес за училищно подобрене, а по-скоро с това, че развитието на концепции за самооценяване на би следвало да се отклонява от основната цел на този процес, а именно – подобряване на преподаването и ученето и от основната цел на самите учители, която е да се фокусират към осигуряване на качествен образователен опит за всички ученици.

## Методология

За събирането на данни изследователският екип по проекта създаде *въпросник* за училищни ръководители и учители. Въпросите във въпросника са групирани в шест кода, свързани с *изследователските променливи*: 1. разбиране за самооценяването и усъвършенстването на училището; 2. самооценяването на училището като цялостен подход за усъвършенстване на училището; 3. капацитет на педагогическите специалисти да участват в самооценяването на училището; 4. самооценяването като инструмент за усъвършенстване на училището; 5. самооценяването като инструмент за усъвършенстване на преподаването; 6. самооценяването като инструмент за подобряване на управлението и лидерството в училище; 7. финални въпроси, които са насочени към специфичния контекст на всяка от страните-партньори.

**Номер на проекта: 2018-1-ES01-KA201-049937**

Проведоха се *интервюта* с директори и заместник-директори, както и *фокус-групи* с учители във всяко училище от оформената извадка.

## II. СЛУЧАЯТ НА БЪЛГАРИЯ

### Извадка на изследването

В проучването взеха участие 5 училища от София-град, всички финансирани от общината:

- 4 средни училища
- 1 основно училище.

Общият брой на участвалите в проучването респонденти е 41, от които 27 са учители и 14 са ръководен състав (5 директора и 9 заместник-директори). Всички директори имат значителен опит като ръководители на училище, над 10 години, а 4 от тях са жени. Заместник-директорите се различават значително като възраст и професионален опит, като 7 от тях са жени. Учителите имат разнообразен преподавателски опит (между 1 и 30 години педагогически стаж) и различен професионален статус (5 от тях са главни учители, а 9 са старши учители).

Профил на училищата от извадката

Училище 1 е голямо училище с над 1200 ученика. Осигурява обучение от 1 до 12 клас, с 82 учители. Разположено е в квартал с население от средната класа, има особено позитивен имидж и е много разпознаваемо с дигитализацията на обучението, което осигурява. Предпочитано училище за средно образование в областта на ИКТ и изкуствата. Учениците имат високи резултати на националните изпити (НВО и ДЗИ), няма отпадащи ученици. В училището се обучават 25 ученика със специални образователни потребности, 20 ученика с нисък социално-икономически статут, 11 са на социална стипендия.

Училището няма писмена политика за самооценяването. Мисията на училището набляга на усилията за формиране на щастливи ученици, бъдещи лидери в обществото и на техния собствен живот.

В училището е проведено интервю с директора и с трима заместник-директори. Във фокус-групата взеха участие 6 учители.

Училище 2 е средно училище от 1 до 12 клас. Има приблизително 800 ученика. Разположено е извън градския център, близо до квартал, населен предимно с ромско население. Резултатите от националните оценявания в 1, 7 и 12 клас са около средното за страната. 15% от учениците са в риск от отпадане от образователната система.

Училището няма писмена политика за самооценяването. Мисията на училището е ориентирана към осигуряване на качествено образование и изграждане на позитивни взаимоотношения между родителите и институцията.

Проведени са интервюта с директора и един заместник-директор, а във фокус-групата участваха 6 учители.

## Номер на проекта: 2018-1-ES01-KA201-049937

Училище 3 е основно училище с 830 ученика и 60 учители. Няма отпадащи ученици, както и ученици от етнически малцинства. Повечето ученици идват от семейства от средната класа или със сравнително добър икономически статут. 8 ученици са със специални образователни потребности.

Мисията на училището е постигане и поддържане на високо качество на обучението, което означава, че учениците се развиват като граждани на съвременното общество, с необходимите знания и умения за учене през целия живот, социална компетентност и подходящо социално поведение.

Проведени са интервюта с директора и с двама заместник-директори. Във фокус-групата участваха 4 учители.

Училище 4 е голямо училище с 1278 ученика и 101 учители. Училището е разположено в един от най-големите квартали в града, район на средната класа с много млади семейства. Учениците имат средни резултати на националните изпити, няма ученици от етническите малцинства, много семейства са с един родител. 23 ученика са със специални образователни потребности, а 9 са на безплатно хранене поради ниския социално-икономически статус на семействата.

Мисията на училището е насочена към подкрепяне усилията на всяко дете за личностно развитие и към осигуряване на качествено образование.

Проведено е интервю с директора и с двама заместник-директори, а във фокус-групата взеха участие 5 учители.

Училище 5 има 908 ученика от 1 до 12 клас и 78 учители. Разположено е в голям краен квартал, има семейства с по-нисък социално-икономически статут, както и от средната класа. 10% от учениците са от ромския етнос, 5-6% от родителите са с ниско образование (начално или основно), 2% от децата са от китайски, а 1% от арабски произход. 10-15% от учениците са без подходяща родителска грижа, има 4 отпаднали ученици за предходната учебна година.

Мисията на училището е насочена към постигане на конкурентоспособност и осигуряване на качествено образование за всички ученици, както и разнообразни извънкласни дейности и допълнителни образователни услуги в областта на чуждите езици и култура.

Проведено е интервю с директора и с един заместник директор, във фокус-групата участваха 6 учители.

### **Опит на училищата със самооценяването и усъвършенстването**

- 3 от училищата са участвали в проекта „Полицентрично инспектиране на мрежи от училища“ по програма Еразъм+, в който имат опит със самооценяване на



училищата в област „Включване на родителите“.

- 1 училище има значим опит в самооценяването (в рамките на различни проекти и като планиран подход на работа).
- 2 от училищата нямат предходен опит със самооценяването на училището по структуриран начин.

### **Времева рамка на проучването**

Проучването беше проведено в периода 20-27 февруари 2019 г.

### **Резултати от проучването**

#### **Разбиране за самооценяването и усъвършенстването на училището**

*Учителите* свързват подобряването на училището главно с развитието на материалната среда, с методите на обучение, както и с интегрирането на ИКТ в обучителния процес. Често отбелязват и включването на родителите, подобряването на организационния климат и на училищния имидж. Като цяло, повечето от тях не възприемат подобряването на училището като процес. В две от училищата учителите имат разбиране за цялостното усъвършенстване на училището като път към постигане на качество на обучението, изразено в академичните резултати на учениците. Самооценката на училището се отчита най-вече в областта на самооценката на учителите и самооценките, които методическите обединения по различните предмети правят като част от срочните и годишните доклади на тяхната дейност. Самооценката на училището се вижда като процес на разкриване на слабите места и сравнение с другите. Като цяло, учителите мислят за самооценяването в конкретни области от дейността на училището, а не толкова като самооценка на цялото училище.

В четири от училищата няма общо/споделено от всички разбиране за самооценяването на училището. В петото училище, поради наличието на значителен опит в това поле по различни проекти, учителите имат общо разбиране и по-цялостен подход към самооценяването на училището.

Повечето учители считат, че самооценяването не трябва да бъде задължително, а по-скоро да е препоръчително. В противен случай ще се формализира и ще бъде безполезно.

*Ръководните екипи* на училищата от извадката виждат усъвършенстването на училището като получаване на обратна връзка и поставяне на приоритети, макар че и тук подобряването се разбира повече като развитие на материалната среда, училищния имидж и взаимодействието с външни субекти, както и по отношение на оценяването на

учениците. Повечето ръководни екипи разбират самооценяването на училището като част от разработването на училищната стратегия и годишния план за дейността на училището и като анализ на това, което вече е постигнато.

Повечето директори на училища и членове на ръководни екипи не виждат общо/споделено от всички разбиране за самооценяването в своите училища, макар че според тях се извършва самооценка в различни аспекти от дейността на училището, в зависимост от неговите потребности. Само в едно училище директорът, заедно с учителите, твърдо заявява, че сред училищния персонал има общо разбиране за самооценяването на училището поради богатия им опит в тази сфера. Като цяло, директорите, за разлика от учителите, считат, че самооценяването на училището трябва да бъде задължително, но е от особено значение как ще бъде въведено в образователната система – като време, подготовка/обучение на персонала, инструменти за оценяване и подкрепа, които да се осигурят на училищата в този процес.

Родителите и учениците се възприемат като част от самооценяването и усъвършенстването на училището, макар директорите да считат родителското мнение за “рисково” и донякъде субективно.

### **Самооценяването като цялостен подход за усъвършенстване на училището**

*Учителите* във всички училища считат, че училищният директор и управленският екип трябва да бъдат отговорни и да ръководят процеса по самооценяване. Учителите имат различни мнения относно участието на различни групи в този процес. Почти половината от тях вярват, че целият педагогически състав на училището участва под някаква форма в процес на самооценяване чрез участието си в комисии, методически обединения, в разработването на стратегията за развитие и годишния план за дейността на училището. Другата половина от учителите споменават родителите и учениците като участници в самооценяването чрез проучване на тяхното мнение по различни въпроси, което училището извършва регулярно. Въпреки това, когато става въпрос за самооценяване на училището, учителите не го виждат като систематичен процес на оценка на цялото училище, а по-скоро включват в него разнообразие от дейности в широкия смисъл на понятието „самооценка“.

Не съществуват формални насоки, специфични за самооценяването в училищата, участвали в проучването, поне според учителите. Някои от тях са особено критични към очакваното въвеждане на задължително самооценяване в училищата и вярват, че трябва да им бъдат осигурени подходящи насоки и инструменти, най-вече от Министерството на

образованието и науката или от Регионалните управление по образование. Някои от учителите споделят, че получават подкрепа в своята работа от регионалните управления, но не по отношение на цялостното самооценяване на училището.

Събирането на данни за дейността на училището е организирана в относително самостоятелни полета – успех на учениците, цели и резултати, извънкласни дейности и др. Набирането на данни се осъществява от отделни личности или екипи, според специфичните нужди на конкретното училище. Част от тези данни се използват за самооценка при разработването на годишния план за дейността и на училищната стратегия за развитие. Въпреки това, не се събират данни специално за нуждите на самооценката, а по-скоро като резултат от изисквания от различни управляващи структури.

В изследваните училища не съществува формален, писмен план за усъвършенстване на училището. Училищата считат Стратегията за развитие като такъв план, тъй като тя поставя стратегически цели и определя ресурсите за тяхното постигане. Тъй като самооценяването на училището все още не е задължително, училищата се подготвят в определена степен за неговото бъдещо въвеждане, но все още изчакват да видят какви точно ще са изискванията, които ще бъдат поставени в нормативната уредба.

Основни области на училищно подобрене са материалната база, въвеждането на ИКТ в обучението, обучението и развитието на педагогическия персонал, имиджа на училището.

В две от изследваните училища учителите отбелязват, че ключови области за усъвършенстване на училището са резултатите на учениците и работата с ученици със специални образователни потребности. В едно от училищата се споменава и подобряването на методите на преподаване.

Мнението на *ръководните екипи* не се различава съществено от мнението на учителите. С изключение на едно от училищата, управляващите считат, че няма общо/споделено разбиране за самооценяването в техните училища. Въпреки това, когато говорят за самооценяването, директорите най-вече имат предвид дейности в различни аспекти на училищния живот, а не толкова цялостна самооценка на училището като систематичен и структуриран процес.

Както и учителите, ръководните екипи считат, че самооценяването и подобренето на училището са тяхна отговорност – на директора и на заместник-директорите. В допълнение, обаче, повечето директори споделят разбирането, че има повече участници, които се включват в реализирането на различни дейности, свързани със самооценяването в отделни области от функционирането на училището.

Набирането на данни според директорите включва доклади и анализи за различни аспекти от дейността на училището като постижения на учениците, извънкласни дейности,

дисциплина и др.

Областите за подобрене включват дисциплината, включването на родителите и най-вече подобряването на училищната/материалната среда.

Директорите потвърждават, че няма формални насоки за самооценяване на училището или за планиране на подобрения, и че регионалните управления по образованието осигуряват подкрепа в някаква степен най-вече на самите учители, а не на училището като цяло.

### **Капацитет на учителите да участват в самооценяването на училището**

С изключение на едно училище, *учителите* считат, че не им е било осигурено подходящо обучение за самооценяването и планирането на подобрения в училище. Само в едно училище, екип от учители е подготвило процедура за самооценка според отменената вече Наредба за управление на качеството в институциите и в този процес са участвали в обучение за изработване на критерии за самооценяване, но не са удовлетворени от него. Повечето учители вярват, че имат нужда от допълнително обучение, което да ги подготви за самооценяването по подходящ начин. Техните потребности от допълнителни знания и умения в тази област са свързани най-вече с разработването на критерии за самооценяване, процедури и техники за проучване, както и събиране и анализиране на данни.

Същевременно, липсва общо разбиране дали самооценяването на училището трябва да се прави с критерии, идентични за всички училища или всяко училище трябва да разработи свои собствени. Изглежда, че в някои училища учителите искат едни и същи критерии за всички училища, докато в други учителите считат, че всяко училище трябва да разработи свои собствени критерии и процедури за самооценка, тъй като те ще съответват по-добре на нуждите на конкретното училище.

Що се отнася до трудностите в самооценяването на училището, учителите отговарят най-вече „теоретично“, тъй като задължителното цялостно самооценяване на училището все още не е въведено в българската образователна система. Дори в училищата, които са участвали в проекта за полицентрично инспектиране и имат опит в самооценяването, учителите не се позовават на този опит, тъй като те го възприемат като проектна, временна дейност. Основните трудности процеса на самооценяването, които учителите споменават, са свързани със събирането и анализирането на данни, със създаването на критерии за самооценяване и разработването на инструменти за оценка, както и с липсата на време и ресурси за провеждане на пълноценна и цялостна самооценка на училището.

*Управляващите екипи* в изследваните училища виждат обучението на учителите като необходимост, за да могат те да бъдат подготвени и да се включат в самооценяването на училището, независимо какви ще са изискванията към този процес, които управляващите ще поставят. Директорите не са осигурили обучения в тази насока поради факта, че Наредбата за управление на качеството е отменена и те очакват приемането на нов нормативен документ, чрез който процеса да се регулира на национално ниво.

Ръководителите отбелязват някои трудности в бъдещото приложение на самооценяването на училището като липса на време и ресурси. Като следствие от това, според тях, процесът ще се формализира в негативен план. Те също така считат, че за учителите е трудно да „отстъпят назад и погледнат обективно отстрани“ на своята работа или да оценяват училището като цялостна организация и дейности.

### **Самооценяването като инструмент за усъвършенстване на училището**

В две от изследваните училища *учителите* са леко притеснени за ефектите, които самооценяването може да има върху имиджа на училището, както и от възможността резултатите от самооценката да повлияят на институцията негативно. Други непредвидени последици от самооценяването на училището, според тях, са свързани с формализацията на процеса, ако той не се интегрира адекватно в училищния живот и съобразно нуждите на конкретното училище.

С изключение на училището с богат опит в самооценката, в другите четири училища учителите считат, че няма видимо желание сред персонала за ангажиране със самооценката като цяло. Изискванията са все още твърде неясни и несигурни и това пречи на планирането и обсъждането на самооценяването в училищата като цяло. В две от училищата е налице общо мнение сред учителите, че училищната общност няма интерес към този процес и че ще има съпротива, поне в началото. Впоследствие, обаче, учителите ще се справят с поставените пред тях изисквания и очаквания.

В две от училищата, включително в училището с най-висок позитивен имидж, учителите са категорични в мнението си, че родителите не трябва да участват в самооценката на училището, тъй като са твърде субективни в своите мнения, нямат професионално разбиране за работата на учителите и на училището и не могат да правят адекватни преценки. В другите три училища, родителите се разглеждат като ценни участници в процеса на самооценяване, заедно с общината, Регионалните управления по образование, Националния инспекторат по образование и може би някои неправителствени организации, с които конкретни училища си сътрудничат.

## Номер на проекта: 2018-1-ES01-KA201-049937

Експертите от Регионалните управления по образованието (РУО) не участват директно в процесите по самооценяване и обикновено не осигуряват конкретна подкрепа в тази сфера, освен ако не са изрично потърсени от училището, най-вече във връзка с изработването на училищната стратегия за развитие и на годишния план за дейността на училището. Експертите не участват в разработването на тези документи, както и не осигуряват обратна връзка за тяхното приложение. Учителите имат различни мнения за ролята на експертите от РУО и за подкрепата, която те осигуряват. Според някои, експертите сътрудничат и подпомагат учителите да се усъвършенстват като професионалисти. Според други учители, експертите от РУО имат по-скоро контролна функция и осъществяват формални проверки, вместо да осигуряват качествена подкрепа на учителите. Като цяло, експертите от РУО не се разпознават като част от процеса по усъвършенстване на училището, но е налице очакване, че това ще се случи след като новата система за инспектиране на училищата започне да функционира в нейната цялост. *Училищните ръководители* като цяло виждат основно положителни ефекти от самооценяването. Като възможни непредвидени последици те са притеснени, както и учителите, от реакцията на родителите, особено ако те са ангажирани със самооценката в по-голяма степен. Допълнителни тревоги, които те изразяват, са свързани с очакваното напрежение, което самооценяването ще създаде в училищната общност, особено ако времевите рамки за неговото въвеждане и реализиране са твърде кратки или изискванията към него – твърде трудни за постигане.

С изключение на училището с голям опит в самооценяването, директорите на другите четири училища споделят, че училищната общност няма желание да се ангажира със самооценяването, което съвпада и с мнението на интервюираните учители. Причините за това те виждат в твърде голямата натовареност на учителите и липсата на опит в тази сфера. Родителите се считат за важни участници в самооценяването на училището, както и учениците и други заинтересовани страни, като например общината.

Експертите от РУО се възприемат различно от ръководните екипи в отделните училища, по подобие на учителите. Някои директори считат, че тези специалисти най-вече контролират и дават препоръки, но не подкрепят тяхното приложение и постигнатия от тях резултат на по-късен етап. Според други директори, експертите осигуряват подкрепа, ако такава е поискана от тях, така че от училището зависи да взаимодейства с регионалното управление по възможно най-ефективен начин.

### **Самооценяването като инструмент за усъвършенстване на преподаването**

Повечето *учители* считат, че самооценката има потенциал да повлияе тяхната работа в позитивен аспект, както и да подобри начина, по който те осмислят преподавателската си дейност. Необходимо е да се отбележи, че повечето учители имат предвид самооценката на тяхната собствена работа, когато говорят за позитивните ефекти от самооценяването на училището, а не за самооценяването на организацията като цяло. Учителите виждат потенциални ползи по отношение на методите за оценяване на учениците и на методите за обучение. Самооценката им дава възможност да погледнат на своята работа от друг ъгъл, както и да рефлектират върху начина, по който изпълняват своите дейности и да идентифицират области за подобрене.

Учителите също така свързват самооценяването с тяхното професионално развитие и с ученето през целия живот в контекста на техните професионални ангажименти. Дори и в тази сфера, обаче, липсва общо разбиране и мислене за цялостна самооценка на училището, тъй като повечето от тях посочват специфики на самооценяването на тяхната собствена работа.

*Ръководителите* като цяло имат мнения, които съвпадат с мненията на учителите относно ползите от самооценяването за преподавателската работа, макар че те също мислят за оценяването на работата на учителите, вместо за цялостна самооценка на училището като организация и дейност.

### **Самооценяването като инструмент за усъвършенстване на управлението на училището**

*Учителите* като цяло са внимателни при отговорите на тази група въпроси. Като цяло, те считат, че самооценяването е полезно и може да подобри управленската дейност в училището, тъй като то може да разкрие определени слабости и да даде идеи за бъдещи мерки за подобрене. Тъй като самооценката все още не е официална практика в българските училища, за тях е трудно да дадат релевантни отговори относно неговото влияние върху управленските практики.

*Ръководните екипи* също виждат бъдещото въвеждане на самооценяването като възможност за позитивна промяна в тяхната управленска дейност. Те са по-конкретни и споделят, че самооценяването ще даде ясна представа за областите, в които е нужно подобрене и, евентуално, ще им помогне да се усъвършенстват като лидери.

### **Финални въпроси**

Очакванията на *учителите* за самооценяването са, че то ще стане задължително, въпреки че повечето от тях се надяват това да не се случи или поне, ако се въведе, да бъде

съответно на потребностите на училищата и на техния капацитет да го реализират. Учителите не могат да кажат как самооценяването може да се подобри, тъй като то все още не е част от тяхната дейност. Също така се затрудняват да идентифицират кои са подходящите субекти, които да ги насочват в процеса по самооценяване на училището.

*Директорите на училища* също вярват, че самооценяването ще стане задължително, но приемат този факт доста по-спокойно от учителите. Те споделят притеснението си, че задължителното самооценяване ще се превърне в една формална процедура, много по-малко полезна за училищата, но в същото време признават неговата важност за училищата и се надяват, че съпротивата ще бъде кратковременна и че учителите ще видят ползите от неговото въвеждане.

По отношение на подходящите субекти, които да ги насочват и подпомагат в процеса на самооценяване на училището, някои директори посочват експертите от регионалните управления на образованието и инспекторите от Националния инспекторат по образование, а други не посочват такива субекти.

По отношение на възможностите за подобряване на настоящото самооценяване в училище, директорите са доста по-конкретни в мненията си, въпреки че то все още не е формална част от българската образователна система. Подобренията в самооценяването те виждат в получаването на подкрепа и насоки от регионалните управления на образованието, включването на различни участници/заинтересовани страни в процеса на самооценяването и проследяване на мерките от експерти извън училищната институция.

### **Заклучение**

В резултат на данните от проведеното изследването може да се формулира основният извод, че наличието на предходен опит на училищата от самооценяване води до по-ясно и споделено разбиране на ръководителите и учителите за самооценяването и усъвършенстването на училището като концепция, процес и значимост.



### III. СЛУЧАЯТ НА ГЪРЦИЯ

#### ЧАСТ I. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УЧИЛИЩАТА ОТ ИЗВАДКАТА

Училище №	Тип училище	Демографски характеристики	Прием	Брой учители
1	Държавно средно	Селски район	87	13
2	Държавно основно	Полуградски район	166	19
3	Държавно основно	Селски район	138	17
4	Държавно основно	Полуградски район	168	17
5	Държавно средно	Град	320	60
6	Държавно средно	Полуградски район	188	23

Таблица 1. Характеристики на училищата

Училище 1 има силна проевропейска ориентация и участва в много научни и образователни инициативи на ЕС, включително посещения на училища в други страни. Новата, модерна сграда на училището, е завършена през 2006 г. с достатъчен брой класни стаи и кабинети по ИКТ, изкуства, физика и химия, библиотека, актова зала и учителски стаи, което значително е допринесло за подобряване на учебните постиженията.

Училище 2 е основано през 1924 г. за деца на гръцки бежанци от крайбрежния град Артаки в северозападна Турция. През първото десетилетие от съществуването си училището функционира в дървени постройки, а сегашната сграда е построена през 1932. През ВОВ сградата се е ползвала от германците. По-късно в сградата се помещава начално училище, а църквата я използва и за благотворителна трапезария. От средата на 40-те години на 20-ти век сградата е модернизирана многократно, благодарение на даренията от гръцки емигранти в САЩ. Учениците от училището често участват в културни или краткосрочни визити, за да се запознаят по-подробно с гръцката история. Благодарение на дългогодишната си история съветът на учителите е предприемал множество инициативи в сътрудничество местните културни клубове и асоциации, с цел реализиране на училищни

## Номер на проекта: 2018-1-ES01-KA201-049937

проекти с акцент върху местната история, бежанското минало на местното население и тяхната толерантност.

Училище 3 е основано през 1855 г. и неговата мисия е да насърчава доброволчеството и социалната интеграция на учениците с по-нисък социално-икономически статус. Училището има 118 местни ученици и 20 деца от Сирия, чиито семейства живеят в района. Сградният фонд е достатъчен, с класни стаи, лаборатории по ИКТ, библиотека, вътрешен физкултурен салон, спортна площадка, офиси на учителите, зала за официални събития и столова.

Училище 4 има ученици от семейства от средната класа и малък процент ученици от семейства от Индия и Пакистан с нисък доход. Мисията на училището е да съхрани местната култура – история, носии и традиции на местното население, които са наследници на гръцки бежанци от Мала Азия и Турция (1920-1960). Поради историята на семействата си, учениците са сензитивни по проблемите, свързани с бежанци и мигранти и са много активни в дейности, промотиращи толерантност, солидарност и доброволчество. През 2008 г. е създаден Музей на спомените на училището, който постоянно се обогатява с нови експонати.

Училище 5 приема талантиливи деца в сферата на изкуството, които полагат приемни изпити по музика и пеене. Училището често е домакин на културни мероприятия, организирани в района. Сградният фонд включва класни стаи, лаборатории по ИКТ, кабинети по изкуства, физика и химия, актова зала, учителска стая и др.

Училище 6 приема ученици от града и съседните села. Сградният фонд е много добър и училището има много добър имидж по отношение на учебните постижения на учениците. Има най-различни видове лаборатории, вътрешен физкултурен салон, спортна площадка. Учениците често участват в социални и културни мероприятия на местната общност. Училището е едно от малкото с положително отношение към самооценяването на училището и има успешно участие в пилотни програми за самооценяване.

### **ЧАСТ 2. РАЗБИРАНЕ ЗА САМООЦЕНЯВАНЕТО И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО**

По отношение на Код 1, първо усъвършенстването на училището се свързва с управлението на човешките ресурси. По-конкретно, усъвършенстването на училището зависи от добрите взаимоотношения и сътрудничеството между директора и учителите и между самите учители, от възможностите за продължаващо обучение, осигурявани от държавата, също и от самоусъвършенстването и професионалното развитие на самите учители. Взаимното

доверие между учители многостранното развитие без дискриминация. Също така, самооценяването на училището е свързано с общото ниво на материално-техническата база и оборудване, обновяването на учебния план, учебниците и другите учебни пособия, въвеждането на нови технологии в учебния процес, участието в извънкласни дейности, с финансирането и с начина, по който училището отговаря на новите социални, икономически и политически предизвикателства (като семейства с един родител, икономическата криза, мултикултурните общества, бежанската криза и др.), които оказват влияние върху училищната общност. Подкрепата от специалисти (напр. социални работници), гъвкавостта при използването на учебни материали и свободата при планирането на дейността на училището са се необходими за ефективно самооценяване на училището, което ще доведе и до подобро качество на работата на училището.

Освен това, учителите дефинират самооценяването на училището като продължително усилие, основано сътрудничество, солидарност между основните заинтересовани страни (педагогически специалисти, родители, ученици), като процес на идентифициране на проблемите и областите, които си нуждаят от подобрене, като процес на определяне на цели и последващ мониторинг и оценяване на резултатите. Самооценяването в крайна сметка ще доведе до идентифициране на силните и слаби страни в дейността на училището за целите на усъвършенстването на училището и учениците като основен бенефициент. Обаче има и единични мнения за това, че „това е много шум за нищо“ или че „самооценяването не е нищо друго освен мит, използван от системата, за да ни хване в капан“ или че „това е само въпрос на отговорност към обществото, към училищните фактори и заинтересованите страни“.

Относно общото разбиране за самооценяването на училището се отбелязва, че има обща идея за планирането на учебната година, което се случва на срещите на педагогическия съвет и директора в началото/средата/края на годината във всяко училище. Задълженията на учителите общите лица (средните училища) ги подтиква да си сътрудничат, докато в прогимназията взаимовръзките не са толкова тесни. Когато учителите трябва да работят едновременно в 3-4 училища, това повлиява негативно планирането и самооценяването. Представата за самооценяването е неясна поради частичното му и недовършено прилагане преди 4 години в училищата.

В допълнение, мнозинството учители са участвали в процес на самооценяване или в пилотна фаза на апробация (през учебната 2012/2013 г.) или в регулярното самооценяване (през учебната 2014/2015 г.), което беше институционализирано и недовършено, тъй като релевантната разпоредба беше отменена в средата на учебната година от новоизбраното правителство (2015 г.). Това беше съпроводено със стрес и

колебание и липса на реални ползи, вероятно тъй като самооценяването беше задължително и внезапно въведено.

Учителите считат, че влиянието на самооценяването на училището ще бъде негативно, тъй като новата нормативна рамка е неясна, повърхностна и не се възприема добре от педагогическата общност. Като отбелязват учителите „Това е допълнителна работа в училище без наръчник или насоки как да се проведе ефективно“ или „Твърде изискващо е, много шум за нищо“ или „Няма конкретна полза за учителите“. Ако процедурите се подобрят, тогава самооценяването на училището ще допринесе за подобряването на методите на преподаване, иновативни практики, промяна в нагласите на учителите по отношение на сътрудничеството за усъвършенстване. Според учителите в началото ще има съпротиви срещу самооценяването, поради липсата на култура за самооценяване в училищата. Обучителните курсове би трябвало да бъдат адаптирани на местните условия. Това ще бъде допълнителна работа за директорите, които вероятно ще ограничат участието на учителите в процеса на самооценяване. Вероятно учителите в крайна сметка ще загърбят предубеждението си спрямо самооценяването поради минал негативен опит от лошо инспектиране на училищата.

Като цяло вероятността от въвеждане на самооценяването на училището разделя учителите в мнението им за него. Половината от учителите считат, че то ще бъде по желание, за да бъде „реабилитирано“ и по-късно въведено като задължително. Във всички случаи то не трябва да бъде обвързано с прилагане на наказания или индикатори за постижения. Резултатите от самооценяването трябва да бъдат използвани само за определяне на мерки за подобрене. Мнозинството учители отбелязват, че самооценяването може да бъде справедливо и задължително само, ако всички учители имат едно и също ниво на продължаваща квалификация, оборудване, материална база и пр. Половината от интервюираните учители считат, че ако самооценяването се проведе правилно, тогава то ще има множество ползи за училището.

### **ЧАСТ 3. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ЦЯЛОСТЕН ПОДХОД ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО**

По отношение на Код 2, няма официална политика по отношение на самооценяването в гръцките училища. Често обаче самооценяването се провежда неформално, несистемно, често индивидуално и основно субективно. Основните цели, определени от правителството се отнасят до учебното съдържание (количество и времеви обхват) както и до някои специални проекти (като тематични седмици, дни на творчеството и др.).

## Номер на проекта: 2018-1-ES01-KA201-049937

В гръцките държавни училища няма определен човек/длъжност, който да е отговорен за планирането и развитието на училищните дейности. Директорът и педагогическият съвет практически си поделят отговорността, съгласно нова, неактивна инструкция/наредба. Има липса на системна подкрепа или насоки за самооценяването и няма колективна култура относно планирането и оценяването в училище.

Училищният директор, педагогическият съвет, Центърът за консултиране и подкрепа (Center of Advisory Support), образователните координатори <sup>1</sup>, координаторите на училищни проекти, местните власти, асоциациите на родителите и църквата на практика участват в процеса на училищно планиране, усъвършенстване и оценяване.

Относно минал полезен опит, който би подпомогнал на училищата по отношение на самооценяването, интервюираните споменават незавършения процес на самооценяване определи 4 години и неформалният опит от регулярните срещи на учителите. Позитивният ефект от този разочароващ процес на самооценяване, беше създаването на базова култура на сътрудничество в училищната общност..

Във всички случаи самооценяването може да допринесе за подобряването на училищата по следните начини: всички заинтересовани страни ще участват активно и ще споделят отговорността; ще има комуникация, диалог, проучване, обмяна на опит и добри практики между педагогическите съвети и местните власти, както и в рамките на педагогическите съвети; определените цели ще бъдат мониториращи, ревизирани и оценявани; областите за подобрене ще бъдат идентифицирани и проблемите ще се решават по научен, по-добре организиран начин. В крайна сметка самооценяването на училището ще доведе до нарастването на човешките и икономическите ресурси.

Данните, които събира училището ще бъдат използвани за планиране на подобрения и тези данни ще произтекат от наблюдение и оптимално прилагане на количествени и качествени индикатори. Ще се взема предвид съществуващата материална база и оборудване на училището, наличните подкрепящи субекти и институции, социално-икономическата среда на учениците, културното многообразие и др. Допълнителни данни ще се получават от дигиталната база данни на образователното министерство, ученическите портфолия, местните власти и дискусиите за напредъка на учениците и на дейността на училището като цяло.

Учителите са отговорни за определянето на подходящи насоки за самооценяването, които могат да бъдат адаптирани за тяхната училищна реалност, като например годишното разпределение, указания на министерството, продукти от

---

<sup>1</sup> Еквивалент на експертите в РУО в България.

сътрудничеството и адаптивността на учителите. Относно плановете за усъвършенстване на училището относно взаимовръзките с външната среда, те са неформални и имат за цел да подобрят взаимоотношенията между училището, семейството и местната общественост. Много учители отбелязват недостатъчната автономност на училищата.

Училищата нямат писмен план/стратегия за развитие/усъвършенстване. Най-близкото до планиране на училищни подобрения е планирането, което се прави в началото на учебната година и отразено в протокола от заседанието на педагогическия съвет, при което се определят задълженията и отговорностите на всеки учител, заместник директор, ръководител на методическо обединение и пр. и проект за планиране на училищни дейности (конкретни проекти, годишнини, чествания и др.), които се повтарят всяка учебна година.

Основни области за усъвършенстване на училището се считат материалната база и оборудването, методите на преподаване, професионалното развитие на учителите, актуализирането на учебното съдържание, автономията на училището, подобряването на взаимоотношенията между членовете на педагогическия съвет, равните възможности и постигането на щастие за учениците.

#### **ЧАСТ 4. КАПАЦИТЕТ НА УЧИТЕЛИТЕ ДА УЧАТ В САМООЦЕНЯВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО**

Резултатите от проучването, свързани с код 3 показват, че на учителите не е било предложено никакво обучение за това как да провеждат самооценяване или планиране на подобрения в училището. Познанията им се основават на личния им опит, някои обучения и подготовката им в университета.

Относно аспектите на самооценяването на училището, които са трудни за учителите, мнозинството интервюирани се фокусират върху липсата на достатъчно време, върху това че много учители трябва да работят в 4 или повече училища едновременно, честите смени в персонала, липсата на релевантен опит, липсата на продължаващо обучение, насоки или култура на сътрудничество, нежеланието и дори отхвърлянето. Интервюираните предлагат създаването на работна група, която да обучава и подкрепя останалите членове на учителския колектив.

Обучението, което ще подпомогне пълната ангажираност на училищата със самооценяването и усъвършенстването и тяхното оптимизиране изисква съществуването на звена за подкрепа, обхващането на всички необходими етапи (планиране, програмиране, мониторинг, обратна връзка, ревизия, оценяване), култура на сътрудничество, перспективите за практическо приложение, въвеждането на добрите

политики в плановете за развитие, организиране на семинари, допълнителна подкрепа за младите учители, осигуряването на модерно оборудване и средства, отговарящи на актуалните нужди на училищата. Някои от учителите се въздържаха да отговорят на този въпрос.

## **ЧАСТ 5. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО**

Относно въпросите от код 4 и последствията от въвеждането на самооценяването в гръцките училища, негативните очаквания преобладават над позитивните. По-конкретно: Негативи: забавяне на кариерното развитие на учителите (йерархично ниво и заплата), силна конкуренция, липса на доверие между колегите, стрес, недоверие, голямо работно натоварване, „категоризиране на училищата“. Притеснения относно въвеждането на самооценяването като ас а повърхностен, бюрократичен подход. Спомена се, че „с това бързано да се въведе самооценяването не можем да видим гората заради дърветата“.

Позитиви: самоподобрене, по-високо качество на образованието, координиран училищен живот, култура на сътрудничество, колегиалност, споделена отговорност, колективно определяне на задълженията, оптимално функциониране на училището.

Също така има засилващо се усещане, че училищната общност не желае да се ангажира със самооценяване. Учителите са резервирани към самооценяването, поради предишния си негативен, непълен опит. Счита се, че „публичните училища ще придобият нагласите на частните училища, където удовлетвореността на клиента е доминиращ фактор“, признавайки, че „неизвестното е стресиращо“. Учителите разбират важността на самооценяването, но не искат то да бъде обвързано с иконометрични фактори. Учителите очакват съвет и подкрепа от експертите, . Teachers request advisory support by experts, меритокрация при подбора на техните оценители, ясни указания и оценяване на учителите/обучението. Те са резервирани към участието на родителите в самооценяването на училището. Но считат, че пълното въвеждане на самооценяването в училище е въпрос на време.

Външните заинтересовани страни, които участват във или са отговорни за самооценяването са основно звена към Министерството на образованието, като Института за образователна политика, Регионални центрове за образователна подкрепа, Центрове за устойчиво развитие и др. Също родителските асоциации, местните власти и местните клубове/асоциации също са добре дошли, само ако участието им не е директно, а под формата на съвет/подкрепа. Сътрудничеството между училищата в мрежа би могло да

бъде добър начин за обмен на добри практики и политики и по този начин да ограничава самооценяването като вътрешен процес в рамките на по-широката училищна общност.

Участието/подкрепата от училищния инспектор в процеса на усъвършенстване на училището се предвижда в нов закон, който все още не е влязъл в сила. Учителите казват че „участието трябва да е съществено“, но има сериозни съмнения доколко това може реално да се случи, поради големия брой отдалечени едно от друго училища, за които отговаря един инспектор.

## **ЧАСТ 6. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРЕПОДАВАНЕТО**

Интерпретацията на данните, получени за въпросите от Код 5 показват, че учителите очакват множество ползи от самооценяването за тях, като: подобро преподаване, морално удовлетворение, емоционална сигурност и чувство за постигнатост на целите, проучване на нови методи за преподаване, сътрудничество, споделена отговорност, солидарност, обратна връзка, самоусъвършенстване чрез обмен на идеи и методи, активно участие в идентифицирането на образователните потребности и целия процес на промяната.

В допълнение, голяма част от интервюираните считат, че самооценяването сериозно ще повлияе на начина, по който учителите рефлектират върху практиката си и ще има промени в начина на сътрудничество, в адаптирането на добри практики и повишено самооценяване. Преходът няма да е лек, поради установените традиционни методи на преподаване и нагласите.

Очаква се, че ще има подобрене в практиката на преподаване, когато самооценяването се въведе и когато е комбинирано с релевантно обучение.

## **ЧАСТ 7. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА УЧИЛИЩЕТО**

По отношение на Код 6, който изследва ролята на самооценяването за лидерството и управлението на училището, основните ползи от самооценяването включват включващи подходи, морално удовлетворение, рефлексия, основания за изискване на допълнително финансиране, изграждане на добри взаимоотношения, чувство за постижения и ефективност, опит в кризисния мениджмънт и разширена училищна автономия.



Освен това, самооценяването ще повлияе на начина, по който ръководителите рефлектират върху практиката си и най-вероятно те ще развият по-включващ модел на управление. Те също ще бъдат по-добре организирани, по-склонни да се усъвършенстват, ще търсят иновациите и ще ограничат произвола. Накрая, всичко зависи от крайната цел на самооценяването и от качествата и характера на ръководителя. Един интервюиран цитира откъс от древен ръкопис, в който се отбелязва, че директорите трябва винаги да помнят, че „те управляват хора, те управляват в съответствие със закона и че няма да управляват вечно“ (Agathon, 450-400 Пр.Хр.)

Finally, all interviewees expect that the introduction of SSE will improve the leadership and management practice in Greek schools. For better results, SSE should involve the main stakeholders (students, principal, teachers' board & parents association).

### **РЕФЛЕКСИЯ ВЪРХУ САМООЦЕНЯВАНЕТО И ПЛАНОВЕТЕ ЗА РАЗВИТИЕ/УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО**

В обобщение, представената система за усъвършенстване на училищата не разчита на самооценяването. Тя е обвързана с изборите и приоритетите на държавата, която взема решения за желан тип училища и граждани. Усъвършенстването на училищата зависи от добре планираното управление на персонала, икономическите стимули, обучението и подкрепата на персонал, създаването на култура на сътрудничество, ясни цели и дейности и за изпълнението им, прилагането на подходи за решаване на проблеми и от систематизирането и ограничаването на подходите за самооценяване на училището.

Други проблеми, които бяха поставени по време на интервютата бяха необходимостта от административен персонал в училищата, модерен сграден фонд и оборудване, органите за подкрепа, експерти по консултиране, необходимостта от допълнителни обучения на учители, увеличаване на работната заплата и нуждата на училищната общност за период без промени в институционалната рамка на началното и средно образование.

Относно подходящите органи/специалисти, които да насочват и подпомагат учителите за по-ефективно самооценяване, интервюираните споменават местните и регионални звена за подкрепа на Министерството на образованието (Regional Centers of Educational Support, Centers for Sustainable Development, Centers of Advisory Support), директорът, педагогическия съвет, местните власти и родителските асоциации.

Очакванията за бъдещето на самооценяването са позитивни, при условия че въвеждането му ще бъде предшествано от специално обучение за постепенна промяна и подобрене

**Номер на проекта: 2018-1-ES01-KA201-049937**

на релевантната училищна култура. Процесът на въвеждане на самооценяване в училище ще бъде труден и дълъг, но е необходим и важен. Ако се проведе правилно, би имал само позитивни ефекти. Единственото притеснение е, че ако оценяващите не бъдат селектирани на базата на техните качества и заслуги, самооценяването няма да бъде надеждно и училището ще бъде в опасност от несправедливо етиктиране.

#### IV. СЛУЧАЯТ НА ЕКСТРАМАДУРА, ИСПАНИЯ

##### ЧАСТ I. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УЧИЛИЩАТА, УЧАСТВАЛИ В ИЗСЛЕДВАНЕТО

№	Тип училище	Демографски данни	Брой ученици	Брой учители
1	Държавно, средно	Селски район	569	83
2	Държавно, средно	Селски район	92	24
3	Държавно, основно	Градски район	397	17
4	Държавно, основно	Селски район	155	19
5	Държавно, основно	Градски район	414	32
6	Държавно, основно	Градски район	1,260	108

Таблица 1. Характеристики на училищата

Училище	Брой интервюирани членове на ръководния екип	Брой интервюирани педагогически специалисти
Училище 1	5	5
Училище 2	2	5
Училище 3	2	5
Училище 4	2	5
Училище 5	2	6
Училище 6	4	0

Таблица 2. Брой интервюирани

Училища 1 и 5 се ръководят от директори, които са избрани чрез проекти, чиято цел е повишаване на участието на учителите в образователните програми и подобряване на

компетенциите на учителите за преподаване. Оттогава и двете училища са участвали в програми като CPDEx (Teaching competences in Extremadura – Компетенции за преподаване в Екстремадура), INNOVATED (Teaching with digital tools – Преподаване с дигитални инструменти), QUÉDATE (STAY-programme to fight early school leaving – Програма за преодоляване на напускащите училище), AYUDA ENTRE IGUALES (за борба с тормоза в училище) и Еразъм KA 1.

Преподавателите в Училище 2 са предимно млади и динамични, мотивирани за иновации и промени в методологията, за да подобрят учебните постижения. Управленската програма на директора включва въвеждането на проектно базирано обучение, за да се подобрят учебните постижения на училището. Училището участва в няколко програми, предложени от образователната администрация в региона, като мрежа от училища за ненасилие в училище, емоционална интелигентност, Еразъм KA1 и отбелязаните по-горе програми INNOVATED, QUÉDATE и AYUDA ENTRE IGUALES.

Училище 3 работи по проект за билингвално обучение на английски език. То основно училище, разположено в селски район и повечето иновации в него са свързани с този проект.

Има две училища в града, в който се намира Училище 4 и то е най-новото, в нов жилищен район, докато останалите училища са в центъра на града. Тази локация като цяло е по-слабо атрактивна за семействата. През учебната 2018/2019 училището има 155 ученици, момчета и момичета. Преди 4 години ръководният екип на училището подава оставка поради много проблеми и конфликти в учителския колектив. Сегашният директор представя преди 3 години програма, чиято основна цел е да увеличи приема на ученици, участието на учителите в образователните програми и повишаването на управленските и лидерски компетенции. Оттогава училището участва в посочените по-горе програми като CPDEx, INNOVATED, QUÉDATE, AYUDA ENTRE IGUALES и Proyect@ (програма за развитие на висши компетенции skills).

Директорът на Училище 6 има дългогодишен опит като директор и участва в продължаващо професионално обучение. Училището е участвало в програми като CPDEx, Еразъм KA1 и KA2, “Día de Europa”, “Sello Europeo de las Lenguas”, ETwinning, “MUÉVETE” (за споделяне на опит и добри практики на училищата) и AYUDA ENTRE IGUALES.

## **ЧАСТ 2. РАЗБИРАНЕ ЗА САМООЦЕНЯВАНЕТО И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО**

Училищата, участвали в изследването разбират усъвършенстването на училището като процес с две основни фази – диагностичен процес за идентифициране на задържащите

фактори и процес на вземане на решение за промяна на настоящата ситуация и въвеждането на промени в училище.

Подобрението на училището за целите на повишаване на учебните постижения беше силно присъстваща тема в интервютата.

„Повишаване на учебните постижения и по-добра ефикасност на образователния процес“.

Участниците в изследването също така възприемат усъвършенстването на училището като системен процес, който включва и оценяване спрямо определени критерии за постижения.

„Процес за идентифициране на пропуските/грешките, за да се коригират и да не се допускат отново“.

Относно разбирането за самооценяването на училището и неговата цел, в повечето случаи интервюираните считат, че самооценяването е процес, базиран на доказателства/данни, което дава възможност за сравняване с вътрешните и външни критерии за оценяване.

По-голямата част от училищата от извадката възприемат самооценяването на училището като колаборативен и системен процес, който допринася за подобряването на преподаването и ученето.

„Той отразява цялата практика на преподаване. Неговата цел е да установи как е било постигнато, за да се помогне на другите, да ги насочва и да видим какво правим – и като учители, и като управленски екип, и училището като цяло. Трябва да се самооценяваме не само индивидуално, но и като училище. В обобщение - модифициране, промяна и подобрене.“

Колективното разбиране на участниците в изследването относно самооценяването на училището варира. Но в повечето случаи изглежда, че е налице цялостно разбиране за самооценяването на училището.

„Да, има ясна и колективно разбиране за това, че е добре да се планира и усъвършенства.“

„Да, всъщност имаме срещи и се опитваме да се подобряваме.“

От друга страна, някои от участниците считат, че при липса на ясно определени процедури и документи, има необходимост да се подобри разбирането на училището за самооценяването, като се направи процеса по-процедурен и системен.

„В нашето училище има колективно разбиране за същността на усъвършенстването на училището, дори и да нямаме план за развитие на училището.“

Мнозинството интервюирани считат, че са участвали в самооценяването на училището чрез програмата CPDEX (30 учители участват в проект за самооценяване на практиката на преподаване) или чрез взаимно оценяване, посочвано като MUÉVETE (наблюдение на учителската практика в други училища).

„Да, проекта CPDEX включваше изготвянето на въпросници за оценка на преподавателския капацитет, също и проекта MUÉVETE, тъй като посещавахме и наблюдавахме практиката в други училища, и нас също ни наблюдаваха. Има и включени обучения като част от тези проекти.“

При тези инициативи участниците посочват разнообразни инструменти за самооценяване на училището, които са били използвани в процеса.

„Да, имаме опит с прилагането на SWOT-анализ в друго училище.“

Мнозинството интервюирани отбелязват, че ако/когато се осъществява регулярно в училището самооценяването ще има положителен ефект върху училищния живот в ключови области като сътрудничеството в колектива и е път за усъвършенстването на училището.

„Хората ще се чувстват част от колектива и ще се постигне подобрене като цяло.“

Участниците в изследването също осъзнават предизвикателствата пред осъществяването на самооценяването, като например това за важността на саморефлексията.

„Обикновено го виждаме, когато някой идва да ни преценява и ни казва какво сме направили неправилно и това ни плаши, но не трябва да е така, тъй като има за цел да коригира/поправи, да се усилят силните страни и да се преодолеят слабите, така че те да станат също силни страни.“

Мнозинството интервюирани считат, че самооценяването на училището би трябвало да е задължително.

„Самооценяването на училището е полезна стратегия и би трябвало да е задължително.“

От друга страна, двама от интервюираните са на мнение, че ако самооценяването на училището е задължителен процес, той би следвало да бъде подпомаган чрез „наръчници и осигуряване на оценъчни инструменти (от инспектората)“.

Накрая, в съответствие с перспективата за едновременното прилагане на вътрешно и външно оценяване на училището, един от интервюираните смята, че самооценяването „трябва да е опционално, като инспекторатът трябва да бъде отговорен за оценяването на образователния процес и резултатите от него“.

### **ЧАСТ 3. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ПОДХОД ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО**

Когато бяха попитани за тяхното разбиране за самооценяването като цялостен подход за усъвършенстване на училището, малка част от интервюираните бяха на мнение, че „В нашето училище самооценяването „съществува като подход, но нямаме план“. Друг участник посочва, че „координирани сме когато изготвяме годишните отчети, осъзнаваме необходимостта от самооценка, но работата не е системна“. Но когато се осигурява подкрепа, едно от училищата е на мнение, че:

„Ръководният екип планира самооценяването на училището, цялата училищна общност го реализира, включително семействата. Този процес е насочван от програмата CPDEX, проекта Atlántida и също програмата за училищен успех на Министерството на образованието преди няколко години.“

Относно субектите, които би следвало да отговарят за планирането и развитието на процеса на усъвършенстване на училището, в някои училища изглежда че има споделена отговорност за този процес.

„Управленският екип, Педагогическият координационен екип и департаментите. Това е поетапно планиране, с различни нива на отговорност.“

От друга страна, едно от училищата насочва вниманието към договорите на учителите в билингвалните училища, които имат негативен ефект върху управленските практики на средно ниво. Както посочва един от участниците, „в билингвалното училище учителите не са постоянни и в този случай управленският екип поема тази роля“.

Относно участието в планирането на усъвършенстването на училището, развитието и оценъчния процес, „повечето учители участват в развитието. Управленският и насочващ екип планират всички аспекти, които трябва да бъдат подобрени“. Но един от интервюираните беше на мнение, че „родителите и организациите не участват, а би трябвало“.

## Номер на проекта: 2018-1-ES01-KA201-049937

Налице е много полезен предишен опит и в съответствие с „проект Еразъм+ KA1, който изискваше анализ на нуждите“. Стратегията за развитие на училището и участието в проекта CPDEX също се възприемат положително.

„Да, билингвалната част и CPDEX. Опитът ни е включен в Годишния отчет за дейността на училището и в различни годишни програми.“

Реалният и потенциален принос на самооценяването на училището за усъвършенстването и развитието на училището се припознава от всички училища. Оценкаването на „новите стандарти изискваше самооценяване на нашата учителска практика и това подобри обективността на крайните резултати“. Беше споделено също за намаление на поведенческите проблеми при учениците и подобрени взаимоотношения между всички членове на училищната общност.

„Преди няколко години училището самооцени дисциплинарните си процедури и правилата за поведение в училище и след това броят на поведенческите проблеми и инциденти много намаля.

Подобрение на резултатите от процесите на преподаване и учене, както и подобряване на взаимоотношенията с други заинтересовани страни.“

Споделени варианти за събиране данни за усъвършенстване на училището са:

„Данните се събират от резултатите от оценяването на учениците, информация от настояниците на учениците, работни срещи на училищния екип, срещи на класните ръководители, оценъчни сесии, РСС, от управленския екип, училищният съвет, индивидуални интервюта с родители и др. Данни се събират и чрез анонимни въпросници, анкети (попълвани от всички членове на училищната общност), срещи, изпращане на съобщения, директно наблюдение и др.“

„Чрез наблюдение, анализ, проучване и документиране, учебни резултати, изследване на социоикономическия контекст и др.“

Програмата CPDEX има значителен принос за осигуряването на „насоки за самооценяването на учителската практика“. Съществуват и вътрешни правила.

„Вътрешни правила/насоки са осигурени от ръководния екип на училището. Но не са осигурени външни насоки или обучение от образователната администрация в региона, няма наръчник за самооценяване.“



Някои от интервюираните бяха на мнение, че „ние нямаме формални насоки; понякога педагогическият съветник помага“. Наистина, освен ако училището не е в програмата CPDEX.

„Програмата CPDEX предостави насоки, но за останалите училища насоки не бяха осигурени.“

Отговорите варират в зависимост от наличието на писмен план за развитие/усъвършенстване на училището. Някои училища планират мерки за подобрене или в конкретен план или като част от друг документ:

„Да, може да се счита, че планът за развитие/усъвършенстване е включен в Годишния план на училището, дори и да не е наречен план за усъвършенстване. Годишният доклад и Годишният план на училището са допълващи процеса на самооценяване на училището.“

От друга страна, някои участници бяха на мнение, че такъв план не съществува.

„Няма такъв план в нашето училище като конкретен и институционализиран план за развитие/усъвършенстване на училището.“

#### **ЧАСТ 4. КАПАЦИТЕТ НА УЧИТЕЛИТЕ ДА УЧАТ В САМООЦЕНЯВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО**

Основните трудности за почти всички училища е липсата на конкретно обучение и липсата на време за провеждане на самооценяване. Две училища също отбелязват нестабилността на преподавателския състав като задържащ фактор.

„Голям процент от учителите (около 50%) не остават в училището повече от една учебна година.“

От друга страна набирането на данни и липсата на ангажираност у учителите също се възприемат като трудности в две от училищата.

Също определянето на критерии, процедури и целта на оценяването изглеждат решаващи за гладкото провеждане на самооценяването на училището.

„Най-трудният аспект е определянето на прецизни качествени и количествени индикатори и да се намери най-правилния процес на събиране на данни. От друга страна не трябва да забравяме, че самооценяването на училището трябва да има влияние/ефект върху подобрието на ученето.“

Накрая, поред ръководителите и учителите, обучението, което трябва да се осигури, за да се оптимизира напълно процеса на самооценяване трябва да се фокусира върху: оценъчни

инструменти, дефиниране на индикатори, ясен процес на събиране на данни, как да се изработи план за развитие/усъвършенстване и накрая, но не по значение, какво трябва да се оценява и с каква цел.

#### **ЧАСТ 5. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО**

Някои учители се страхуват от резултатите от самооценяването и очакват фрустрация.

„Учителите могат да се почувстват застрашени от самооценяването; те могат да се чувстват зле и може да предизвика напрежение между учителите.“

В две училища също се страхуват от конфликти между учителите. Допълнителното натоваване също се споменава като възможно нежелано последствие от самооценяването.

За да бъде самооценяването полезен инструмент за усъвършенстване на училището е важно то да бъде подкрепено и с него да се ангажират и външни заинтересовани страни. За повечето училища от извадката, членовете на училищната общност, особено родителите, трябва да участват.

„Смятаме, че училищната общност винаги е мотивирана да участва. Всъщност, във всички планове за развитие на училището, които сме разработили, тя участва. Разбира се, важно е тя да взема участие, за да се постигне подобрене.“

Относно осигуряването на подкрепа от външни заинтересовани страни, училищните инспектори, образователната администрация в региона и местните власти се споменават от повечето училища като необходими партньори в процеса на самооценяване и усъвършенстване на училището. По-конкретно, относно участието на училищните инспектори в процеса на усъвършенстване е на училището интервюираните основно отбелязват, че инспекторите понастоящем са ангажирани или подкрепят подобрието на училищата по един или друг начин, макар това да се възприема като нова инспекционна практика.

#### **ЧАСТ 6. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРЕПОДАВАНЕТО**

Училищата са провели самооценяване в различна степен и обхват, в зависимост от не само от нормативната база, но и на базата на опита и практиката в училищата. Все пак, повечето

училища възприемат самооценяването като ползотворна стратегия за подобряване на практиката на преподаване.

Най-общо, повечето от дадените отговори се споделят от училищата, но други са конкретни примери от модерни методики като проектно базираното обучение.

Ползите от самооценяването на училището са свързани с подобряването на „инструментите за оценяване на учениците“, „по-спокойна атмосфера в класната стая“, „по-добро планиране на уроците, промени в методиката на преподаване, адаптиране на учебното съдържание към нуждите на учениците“.

Дали самооценяването е повлияло върху начина, по който учителите рефлектират върху практиката си на преподаване зависи в голяма степен от това дали училището има опит в самооценяването. В едно от училищата влиянието на самооценяването не може да се определи, тъй като все още не е провеждано или е провеждано много отдавна и резултатите не могат да се оценят. За останалите училища отговорите са основно положителни. В най-общ план самооценяването е повлияло начина, по който се осмисля учителската практика. В две от училищата „осигуряването на данни“ и „прилагането на конкретни стратегии и инструменти“ се отбелязват като нови елементи на саморефлексията на учителите.

Също така, в някои от училищата се наблюдават подобрения в учителската практика след въвеждането на самооценяване:

„Самооценяването подобрява обратната връзка към учениците [...] виждаме еволюция на учителския персонал, особено екипната работа по отношение на проектно базираното обучение.“

Отговорите на интервюираните от три от училищата от извадката представят позитивно възприемане на самооценяването като инструмент за усъвършенстване на училището. Конкретните примери са свързани с „подобряване на стратегии и умения“, „вслушване в учениците“ и „училищната организация“.

## **ЧАСТ 7. САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА УЧИЛИЩЕТО**

Самооценяването на училището се възприема като полезен инструмент за усъвършенстване на управлението на училището в училищата от извадката. Макар едно от училищата да отбелязва, че има много малък опит или въобще липса на опит от самооценяване като цялостен процес, и ръководителите и учителите са много оптимистично настроени относно ползите и подобренията, които самооценяването може

да донесе, ако се проведе. Основните ползи, които се отбелязват от фокус групите се отнасят до следните области:

Мисия и визия на училището

Училищата от извадката считат самооценяването за полезно за постигането на споделено разбиране за приоритетите и целите на училището. За учителите в училище 4 подобрението е видно във взаимоотношенията между ръководния екип и учителите и също е спомогнало двете групи да имат споделено разбиране за мисията на училището.

Промяна в управленския стил

Промените в управленския стил се отнасят до сътрудничеството, взаимодействието и споделянето на отговорности. Примери за това как самооценяването допринася за по-включващ модел е

„управлението като споделено лидерство, търсещо участието на учителите във вземането на решения“

Очевидно сътрудничеството е ключов фактор за тази промяна на управленския стил. Някои училища са единни във виждането си относно важността на споделянето и работата заедно, да се вслушваме в мнението и опита на другите. Някои учители считат, че процесът на самооценяване им е дал възможност да се чуят взаимно и да споделят мнението си:

„Те (училищният ръководен екип) те кара да се чувстваш част от екип, те окуражават участието и ние (учителите) сме ангажирани.“

„Те (училищният ръководен екип) са по-склонни да чуят мнението ни.“

Възможност за саморефлексия и споделяне на мнение

Самооценяването дава възможност за рефлексия върху училищните практики и и се възприема като ползотворно за управлението в някои училища:

„училищната организация се адаптира към това, от което училището има нужда, по отношение на училищно разписание, срещи, координация“

„управлението като споделено лидерство, търсещо участието на учителите във вземането на всички решения“.

Като структурирана рамка самооценяването осигурява на училищата обратна връзка и данни. Училищата ценят важността на средствата, които ги осигуряват с инструменти и стратегии, за да развият усъвършенстването на училището. В две от училищата набирането на данни в процеса на самооценяване се възприема като много полезно .

## Номер на проекта: 2018-1-ES01-KA201-049937

Попитани дали самооценяването е повлияло начина, по който ръководителите осмислят практика си като лидери, повечето интервюирани се съгласяват с това. Но отговорите варират в различните училища.

„Особено по отношение на участието на родителите. Откакто се въведе самооценяването приемът на ученици се подобри.“

„Конкретни самооценъчни инструменти се прилагат, за да се събират данни.“

„По този начин учителите знаят какво правят както трябва и какво не“.

## V. СЛУЧАЯТ НА ИРЛАНДИЯ

### ПРОФИЛ НА ШЕСТТЕ УЧИЛИЩА

Таблица 1 показва основните характеристики на всяко от училищата, които са участвали в проучването.

	Вид училище	Състав	Демография	Брой ученици	Брой учители	Интервюта
<b>Училище 1</b>	Основно, смесено по пол	Християнско по състав, под ръководството на католическата църква в местния диоцез	Селски район	210	Девет основни учители Двама асистент-учители Един учител-методик Двама асистенти за деца със специални потребности Един секретар Един възпитател	Директор Седем учители
<b>Училище 2</b>	Основно, смесено по пол	Християнско по състав, приема деца от Църквата на ирландската общност	Градски район	235	13 основни учители Петима асистент-учители Двама асистенти за деца със специални потребности Един секретар	директор 5 учители

					Един възпитател	
Училище 3	Основно, смесено по пол	Християнско по състав, под ръководството на католическата църква в местния диоцез	Селски район	220	5 основни учители	директор заместник-директор 5 учителя
Училище 4	Прогимназиално и средно, мъжко	Християнско по състав, под ръководството на католическата църква в местния диоцез	Градски район	1 000	47 основни учители 9 лица поддържащ персонал	директор заместник-директор 4 учителя
Училище 5	Прогимназиално и средно, смесено по пол	Християнско по състав, под ръководството на католическата църква в местния диоцез	Селски район	8. омичета 9. омчета	28 основни учители 9 лица помощен персонал	директор заместник-директор 6 учителя
Училище 6	Прогимназиално, смесено по пол	Ръководи се от местния Съвет по образование и обучение	Селски район	220 момчета 120 момчета	24 основни учители 6 лица помощен персонал	директор заместник-директор 3 учителя

#### РАЗБИРАНЕ ЗА САМООЦЕНЯВАНЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО

Във всички училища, разбирането на участниците за усъвършенстването на училището и за неговата цел в най-значителна част е свързано с **общия процес по подобряване на**

**преподаването и ученето.** Според един учител, „Това е процес на проследяване на прогреса на училището в широк набор от учебни области и политики, включително приноса на служителите“. Друг учител също така споделя, че тяхното разбиране за усъвършенстването на училището и за неговата цел е да подсили/подобри всички аспекти на преподаването и, най-вече, да подкрепи бъдещото развитие на ученето на децата.

Процесът на училищно усъвършенстване за всички училища също така включва съвместната работа на училищната общност с цел подобряване на нещата за учениците. Други процеси по училищно усъвършенстване, които се появиха в хода на проучването, са **използването на критерии за бенчмаркинг/сравнение** с оглед развитие на механизми за усъвършенстване. Както един от учителите споделя, „Това е свързано с оценяване дали училището към момента има визия за осъществяване на подобрения“. Според друг учител, усъвършенстването е свързано с ранжирането на училището спрямо обективни критерии с оглед стартирането на процес по планиране на подобрения.

#### **РАЗБИРАНЕ ЗА САМООЦЕНЯВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО И ЗА НЕГОВАТА ЦЕЛ**

В почти всички училища, разбирането на учителите за самооценяването и неговата цел е като цяло в унисон с мнението на инспектората в Ирландия, т.е. самооценяването на училището се разглежда като **колаборативен, рефлексивен процес, базиран на реални данни**, чийто фокус е върху подобряването на **преподаването и ученето**. Според един от директорите „Самооценяването на училището е колаборативен и рефлексивен процес, насочен към преподаването и ученето в училище“. Друг директор също така отбелязва, че самооценяването на училището е „цикличен 6-стъпков процес, фокусиран върху подобряване ефективността на училището“.

По отношение на **общото разбиране за самооценяването** участниците във всички изследвани училища споделят мнението, че такова общо разбиране е налице. В три от училищата учителите казват „Да, бихме искали да мислим, че това наистина е така“, „Всички ние знаем какво е то“. В допълнение, що се отнася до участието в самооценяването на училището, всички участници в проучването с изключение на тези от новосъздадено училище (училище 5) имат една и съща гледна точка, а именно – **че те са участвали в някаква степен в самооценяването на техните училища**.

„Да, ние текущо се ангажираме с този процес и това е реалност от 2009 година, с една пауза в резултат на мораториум, въпреки че ние продължихме да работим по посока



подобренията, макар и не задължително чрез процес по самооценяване.“

По отношение **влиятието на самооценяването на училището тогава, когато то е въведено**, участниците посочват области като **повишена рефлексия върху качеството на преподаване и учене, както и по-широк фокус върху цялото училище и подобро сътрудничество между служителите.**

„То ни дава доста голяма възможност да рефлектираме върху нашето преподаване и върху ученето на учениците и да работим заедно с училището и със семейството (където е подходящо) в полза на децата и на тяхното учене.“

„То позволява формирането на един по-широк фокус към училището като цяло, което води до подобрене в преподаването и ученето.“

„То ще ни подпомогне да обединим групите от учители в училището.“

Не на последно място, голяма част от интервюираните лица споделят гледната точка, че самооценяването на училището е и **трябва да остане** задължителен процес за училищното усъвършенстване. Както един от участниците посочва „То е полезна стратегия и трябва да бъде задължително“, а друг казва: „Не вярвам, че ако не е задължително, учителите пълноценно ще се включат в такъв процес“.

#### **САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ЦЯЛОСТЕН ПОДХОД ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УЧИЛИЩЕТО**

Повечето участници в изследването споделят гледната точка, че „Има цялостен училищен подход към усъвършенстването“. Въпреки това беше отбелязано и че „**Има цялостен училищен подход, но ние също така допринасяме за нашите специфични области на дейност**“. В допълнение, един учител споделя, че „**В определени моменти само отделни учители се включват в области, които са със специфичен фокус**“.

#### **Лица, отговорни за планирането и развитието на училищното усъвършенстване**

За всички училища в изследването „**отговорен е директорът**“. Въпреки това, ръководители от средните нива също инициират процеса, поне според някои респонденти.

„Като цяло, директорът е отговорен, но и други участници, отговарящи за отделни предмети, също поемат инициативата в своите области. Например, нашият отговорник за заместник-директорите поде действия в сферата на грамотността и подобренията там дойдоха като резултат от оценяване и действия, инициирани от нея.“

„Имаме екип по самооценяване на училището, съставен от педагогически специалисти и ръководен персонал.“

#### **Участници в планирането на подобрения, развитието и оценяването**

Почти всички членове на училищната общност, но основно **училищният директор, учителите и ръководния борд** на училището са включени в планирането на подобренията, в развитието и оценяването. Както отбелязва един от респондентите: „Всички служители участват в самооценяването, макар че то се ръководи от екипа по самооценяване“. Други членове на училищната общност като учители и ученици също се включват, макар и в **по-малка степен**, отколкото директора и учителите.

#### **Предходен полезен опит в самооценяването и усъвършенстването на училището от други практики в училище**

Участниците описват редица полезни практики като подобренията в грамотността.

„Методи, съобразени с учебното съдържание, стари методи за преподаване на правопис, таблици и писане на ръка се виждат отново в положителна светлина в контекста на необходимото подобрение в грамотността, имайки предвид тяхното negliжиране в последните няколко години.“

Друг полезен опит, свързан със създаването на култура на **професионално сътрудничество и взаимодействие** и ползата от самооценяването като **средство за подготовка на училището за инспектиране**.

#### **Принос на самооценяването за усъвършенстването на училището**

**Реалният и потенциалният** принос на самооценяването към усъвършенстването на училището се счита за значителен, като респондентите споделят **мнението, че самооценяването**: „Дава на учителите шанс да осмислят своята практика и да потърсят начин как могат да правят нещата по-различно“, „позволява на персонала да се фокусират върху един конкретен аспект от ученето, който осигурява общо подобрение и разбиране в училищната общност.

#### **Използване на данни за усъвършенстване на училището**

В процеса по самооценяване на училището се използват разнообразни данни, например: „Стандартизирани тестове, тестове, създадени от учителите, диагностични тестове и наблюдения от учителите и персонала, проучване сред всички заинтересовани лица, разработки на учениците и др.“. Често се използват и **проучвания сред родителите и**

**учениците** относно конкретен аспект на качеството на образование.

#### **Насоки за усъвършенстване на училището чрез планиране и развитие**

Почти всички училища използват разработените от инспектората насоки и рамка за самооценяване, известна като „Да погледнем нашите училища 2016 – Рамка за качество при самооценяване на училището“. Насоки за самооценяване също така се осигуряват чрез интернет сайта на инспектората (<http://schoolself-evaluation.ie/>), както и чрез подкрепа, предоставяна от Организацията за подкрепа на училищата към Управлението по образование, позната като Услуги за професионално развитие на учителите.

#### **Писмен план за усъвършенстване на училището**

С изключение на едно училище (№ 5), всички училища, които участват в проучването имат писмен план за усъвършенстване на училището.

„Да, имаме кратък документ, очертаващ нашите приоритети и стратегии за осъществяване на подобрения“.

„Да, той се съдържа в основната база с документи и е споделен с всички служители, които могат да допринесат за неговото прилагане.“

„Все още не, тъй като сме ново училище и работим от 2 години.“

#### **Ключови области за усъвършенстване на училището**

В почти всички училища, основните области за подобрения се свързани с **езиковата и математическата грамотност, посещаемостта на училище, развитие на усет за околната среда и утвърждаване на здравословен начин на живот.**

„В нашето училище сме се фокусирали върху грамотността, устния Ирландски език и дигиталното учене.“

„Ние ще разработим цялостен училищен подход за формиране на съзнание за позитивно развитие и фокус върху благополучието на учениците и персонала.“

#### **КАПАЦИТЕТ НА УЧИТЕЛИТЕ ДА УЧАСТВАТ В САМООЦЕНЯВАНЕТО НА УЧИЛИЩЕТО**

**Осигурено ли ви е обучение за прилагане на самооценяването и за усъвършенстване на училището, като например поставяне на цели, анализ на данни, разработване на план за самооценяване и др.?**

Въпреки че всички респонденти са участвали в **някакво обучение за самооценяването на**

**училището** те също така отчитат, че повече подобни обучения са необходими, особено сега, когато те са наясно с цялостната концепция за самооценяването. Както споделя един от директорите: „Участвах в обучение по въпроса, но бих се радвал на повече подобни обучения“.

**Кои аспекти от самооценяването учителите намират за трудни по отношение на неговото прилагане (време, обучение, анализ на данни, поставяне на цели, др.)? Как може да се подобри това?**

Времето, отделяно за самооценяване на училището е проблем за всички участници. Според един директор, „Ако учителите не са на 100% убедени, че това е смислена дейност, от която преподаването и ученето ще се подобрят, ще има съпротива и самооценяването ще се превърне в особено трудоемко предизвикателство“. Друг учител споделя, че: „Въпросът не е в това, че учителите не разбират самооценяването, поставянето на цели и др. Проблемът е в това, че някои учители всъщност все още не виждат ползата да го правят“.

Други проблеми, свързани с капацитета, се отнасят до трудността при поставянето на цели и намирането на общо време за участие в самооценяването. Както казва един учител: „Ако самооценяването е съвместен, продължителен процес и средностатистическият учител е с пълна работна ангажираност, то тогава е почти невъзможно пълноценното участие в самооценяването“.

На последно място, липсата на обучения за учителите как да вземат решения, базирани на реални данни, също е проблем сред учителите. Един респондент споделя, че: „Ние всички разбираме какво е това и всички ние познаваме речника на шестстъпковия процес (на усъвършенстване чрез самооценяване). Въпросът е как да поставяме смислени цели и как да разработваме план за подобрене и постигане на целите“.

**Какво обучение е нужно на вашето училище, за да може то да приложи и да оптимизира самооценяването и усъвършенстването?**

Как да поставяме SMART цели [специфични, измерими, постижими, релевантни и ограничени във времето] в област, която е на ниско ниво сред почти всички участници. „Това е частта, с която се затрудняваме и едва на половината на цикъла всъщност осъзнаваме, че е трябвало да отделим повече време на поставянето на цели и на разработването на план за тяхното постигане.“

**Нежелани последици от самооценяването на училището**

Там, където самооценяването вече е част от **дейността на училището по усъвършенстване**, респондентите също така споделят, че този процес за много учители всъщност е свързан с допълнително работно натоварване и, на определени, моменти, не се свързва директно с опитите за подобряване на даден аспект от преподаването и ученето, а се вижда като „бюрократичен процес“. Това неизбежно се отразява негативно на желанието на училищната общност да се ангажира със самооценяването.

#### **Желание на училищната общност да се ангажира със самооценяване на училището**

Всички участници в проучването споделят мнението, че не само ръководния екип и учителите трябва да бъдат включени в самооценяването на училището. С някои ограничения, други участници като родителите и учениците също трябва да бъдат част от процеса. Според един респондент, „Особено важно е да се включват родителите и учениците, но по начин, който не е заплашителен за учителите“. В същото време един учител споделя, че „не всички родители искат да участват по разнообразни причини като заетост или негативен опит, който имат като ученици в миналото“. Според друг учител, „съществува идеята, че всички ученици искат да са част от движението за чуваемост на техния глас. Някои наистина имат такова желание, но други ученици просто искат да идват до училището, да учат и да играят“.

Не на последно място, по отношение на субекти, външни за училището, почти всички училища считат, че инспекторатът би следвало да участва по някакъв начин чрез напътстване на училищата в процеса на тяхното самооценяване. Според един от участниците в проучването „Разбира се, ние знаем, че те нямат много време и че тяхната работа е първо да инспектират, но ако имаме инспектор, който да съветва училището при самооценяването, то ще бъде много по-полезно, отколкото когато ни съветва някой от организациите за подкрепа на училищата“. Друг участник споделя, че „Ние не искаме те да ни обучават или да разработват нашия план, но определено имаме нужда да ни съветват и да ни казват какво би работило добре за нашето училище“.

#### **САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРЕПОДАВАНЕТО**

Предложени са много примери как самооценяването може да бъде използвано за подобряване на преподаването и на дейността на учителите. Например „подобряване в областта на оценяването за учене“, „осигуряване на унисон на нашето разбиране за качество на преподаване с това, което инспекторите разбират“, „подобрене в грамотността – езикова и математическа“, „подобрене на диференциацията в

обучението, тъй като нашите класове са с ученици с различни способности“.

### **САМООЦЕНЯВАНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА УЧИЛИЩЕТО**

Самооценяването на училището се счита за полезен инструмент за **подобряване на лидерството и мениджмънта**. Например, един директор споделя, че самооценяването позволява на училището да създаде общо разбиране за „приоритетите на училището и за това как те могат да бъдат подобрени“. Тази перспектива е в унисон с друг директор, според когото „То позволява да се създаде ясна визия сред ръководния екип на училището“.

Преходът към **по-широк модел на участие на училищно лидерство** също се описва като резултат от самооценяването. Един от директорите казва, че „то дава възможности за споделено лидерство и окуражава младите учители да се включват в този процес“. По отношение на споделеното лидерство, почти всички училища споделят гледната точка, че процесът по самооценяване подобрява/подсилва чувството за отговорност и сътрудничество и изисква **отговор на цялото училище** като резултат от самооценката. Това неизбежно създава повече възможности за **сътрудничество сред персонала**. Според един директор, „самооценяването даде възможност на всички служители да работят заедно. Даде глас на всички. Всички работят заедно за децата и училището“. В допълнение, това също така дава възможност за подобрена **рефлексия** от директорите върху тяхната собствена дейност като училищни лидери. Един от тях споделя: „Мисля, че самооценяването окуражава рефлексията“. Учителите също считат, че самооценяването е предизвикало учителите да обърнат по-пълноценно поглед към своята дейност. Според един учител, „Учителите бяха принудени да мислят за това, което правят“.

Не на последно място, един учител също така споделя, че „Учителите с нови идеи вече имат платформа, в която да споделят своите мисли“, което според някои директори, се е отразило в това средното ниво на мениджмънт в училището да поемат повече отговорности за училищните приоритети, отколкото биха имали в отсъствието на самооценяване. Следващите коментари илюстрират именно тази гледна точка:

„Да, мисля, че средния ръководен екип са по-овластени и са по-уверени да поемат инициативата. Лидерството е по-добре разпределено.“

„Да, то се отрази в повишени нива на споделено лидерство в организацията.“