

Сприяння інклюзії шляхом забезпечення навчального лідерства: Ролі, які відіграє директор середньої школи

Стефані А. Паркер та Вікторія П. Дей*

Навчання – найважливіша мета шкіл і шкільної освіти, місія, яка є їх квінтесенцією. Навчання та пов'язані з ним різноманітні питання також окреслюють проблеми та запитання до шкільних лідерів: Хто може навчатися? Чого вони можуть навчитися? Як створювати можливості для навчання? На кого такі можливості необхідно спрямовувати? Відповіді на ці запитання є основними для вирішення проблеми інклюзії в школах.

Інклюзивні школи не просто «виникають» внаслідок довільних процесів і дій. Скоріше, школи, як інклюзивні спільноти для всіх учнів, виникають внаслідок цілеспрямованого лідерства. Всередній школі директор має бути ключовим спеціалістом, який у процесі змін веде за собою інших .

В міру того як школи стають більш інклюзивними, виникає потреба в директорах, які здатні чітко визначити та сформулювати місію, що охоплює цінності інклюзії та інклюзивну практику; сприяти створенню у закладі атмосфери, в якій всі учасники поділяють усвідомлення, що школа виступає за успіх і досягнення всіх учнів; управляти ресурсами та координувати їх використання для виконання навчальної програми і викладання в спосіб, який підтримує інклюзію всіх учнів; здійснювати моніторинг та надавати підтримку розвитку і прогресу кожного учня; слугувати прикладом рефлексивної практики та наглядати за процесом навчання, аби постійно заохочувати та зміцнювати культуру інклюзії всіх членів спільноти, що навчається.

Інклюзивні школи

Сьогодні на директорів покладено завдання створення або керування інклюзивною школою, яку відвідують всі діти відповідного вікового діапазону з певного району. Діти з особливими потребами відвідують ті ж самі школи, які вони б відвідували, якби в них не

* Стефані А. Паркер є доцентом в галузі освітнього лідерства, а Вікторія П. Дей – доцентом в галузі спеціальної освіти. Обидві працюють в Коледжі освіти, догляду за маленькими дітьми та професій, пов'язаних з охороною здоров'я, Гартфордського університету, Уест Гартфорд, штат Конектікут. Читачі можуть продовжити діалог з Паркер за адресою sparker@uhavax.hartford.edu, а з Дей – за адресою vday@uhavax.hartford.edu.

було проблем (Сейлор та ін., Вілла та ін. (Sailor et al., 1989; Villa et al., 1992). Будь-які спеціальні послуги надаються в загальноосвітніх навчальних закладах, або в безпосередній близькості від класів, що відповідають вікові дітей. Кількість часу, коли діти з особливими потребами входять у загальні класи, отримують підтримку і навчаються разом з дітьми з типовим розвитком, доведено до максимуму.

Вважаючи, що знання та техніка існують для того, аби надавати відповідну допомогу, деякі освітяни просувають «повну інклюзію» всіх учнів з порушеннями психофізичного розвитку в загальноосвітніх класах. (Вілла та ін. (Villa et al., 1992). Інші освітяни пропонують використовувати інклюзію при кожній нагоді, і забирати учнів з класу для надання спеціальних послуг лише коли це конче необхідно, якщо відповідне навчання не можливо надавати в загальноосвітньому класі (Гудлед та Ловітт (Goodlad and Lovitt, 1993).

На рівні середньої школи частина шкільного дня для деяких учнів може присвячуватися оволодінню навичками функціональної роботи шляхом навчання на базі громади (в інклюзивних закладах). Незалежно від точки зору людини на ступінь або міру інклюзії в школі (або в громаді), багато директорів здійснюють зміни в школах, внаслідок чого більше учнів з особливими потребами отримують послуги в системі загальної освіти упродовж тривалішого часу. Загальна завдання полягає у створенні більш цілісної та комплексної системи освіти для всіх учнів.

Інклюзія означає не лише надання спеціальних послуг для задоволення навчальних і соціальних потреб в загальноосвітньому класі, а й створення можливостей для участі в усіх сферах життя школи, таких як клуби, спортивні команди або спеціальні програми. Насправді, в інклюзивних школах увага зосереджується на створенні спільнот, що підтримують навчання та особистісний розвиток (Сапон-Шевін (Sapon-Shevin, 1992). Учні, з їхніми індивідуальними характеристиками, поважають і цінують. Різноманітність у школі визнають та вітають таким чином, аби сприяти створенню спільноти, відчуття єдності та приналежності до колективу. Завдяки готовності сприймати індивідуальні відмінності як позитивні характеристики, учнів заохочують до того, аби вони ставали активними членами шкільної спільноти.

Створення інклюзивної навчальної спільноти потребує відданості, планування, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. У процесі наближення до створення інклюзивних навчальних спільнот школи можуть стикатися з труднощами. Використовуючи виміри навчально-виховного лідерства, директори, які передбачають і

визнають можливість виникнення труднощів, будуть краще підготовлені до надання підтримки колегам, учням та родинам і, таким чином, зможуть зменшити їх тиск.

Забезпечуючи навчально-виховне лідерство, директор підвищує можливість для школи стати інклюзивною за рахунок створення спільноти людей, які навчаються, в якій всіх дітей цінують як рівноправних членів.

Виміри навчального лідерства

Директор, в якості лідера, часто виконує багато функцій, в тому числі сприяння розумінню та рефлексії, надання знань і навичок, сприяння ефективності та змінам. Виміри навчального лідерства – визначення місії та інформування про неї; керування процесом виконання навчальної програми та викладання; здійснення нагляду за викладанням або рефлексія щодо нього; моніторинг учнівських успіхів, а також сприяння створенню відповідного навчально-виховного середовища – все це створює відповідне підґрунтя для виконання цих ролей таким чином, аби сприяти досягненню інклюзії (Круг, Паркер (Krug, 1990; Parker, 1993).

Визначення місії школи та інформування про неї є однією з найважливіших функцій навчального лідера. Для того, щоб створити інклюзивну школу, потрібно аби всі зацікавлені особи розмірковували над її місією. Чого намагається досягти школа? Яким чином про її цілі інформується шкільна спільнота і люди за її межами?

Директор має збирати точки зору та інформацію щодо конфліктів, проблем і викликів, про які повідомляють працівники школи, і які стосуються виконання поточної місії. Необхідно визначити, якою мірою необхідно досягати відповідності між поточною місією школи, індивідуальними переконаннями та цінностями для того, аби сприяти втіленню у життя інклюзивної практики. Спільними зусиллями працівники школи мають дійти нового усвідомлення того, де можна впроваджувати інклюзію і як вона здатна змінити місію школи.

Цілі, які широко поділяються і мають особисте значення, стимулюють освітян до спільних зусиль, спрямованих на виконання школою своєї місії. Однакове розуміння місії та її зв'язку з інклюзією підвищує готовність освітян уживати відповідні дії задля більш ефективного обслуговування потреб учнів і батьків. Якщо директор втілює в життя спільну місію, в повсякденному житті школи визнаються принципи справедливості, толерантності, турботи та поваги до інших.

Спільне розуміння місії та кожного з чотирьох вимірів, що залишаються, можна досягти за рахунок активної участі в обговоренні та рефлексії. При цьому може виникнути потреба у взаємодії між окремими особами, командами та викладацьким складом в

цілому. Директор може спрямовувати цю взаємодію або залучати інших до професійного розвитку. Часто можна застосовувати підхід до вирішення проблем, який потребує використання формату прийняття рішень. Наприклад, директор або особа, відповідальна за підвищення кваліфікації персоналу, може запропонувати три різні сценарії, кожний з яких складається із ситуацій, що стосуються інклюзії, які є доречними для конкретної шкільної команди або до всього складу викладачів. Застосування вимірів навчального лідерства до цих сценаріїв створює вагоме підґрунтя для використання вимірів у повсякденній діяльності школи.

Ефективні директори намагаються здійснювати управління виконанням початкової програми та процесом навчання, спрямовуючи свої зусилля на питання, що пов'язані з освітою, а не з адміністративною діяльністю. Цього можна досягти шляхом надання знань та інформації, матеріалів і ресурсів, які допомагають у роботі вчителям та іншим членам педагогічного колективу, які виконують місію школи. У випадку інклюзії зростає потреба в роз'ясненні того, як співпадають шкільна навчальна програма, практичні підходи до навчання, потреби груп школярів та окремих учнів, а також вимоги нормативних документів.

Для директора, як навчального лідера, це означає необхідність бути обізнаним у поточних навчальних підходах, що використовуються у школі або шкільному окрузі, а також вміння сформулювати, які підходи сприяють або перешкоджають інклюзії. Багато проблем, пов'язаних з інклюзією, що виникають особливо поміж учителями, стосуються навчальної програми та навчання. Наскільки гнучкими є структура і зміст навчальної програми? Наскільки вчителі уповноважені приймати невідкладні рішення стосовно модифікації навчальної програми або зміни методів викладання? Відповіді на ці запитання, зазвичай, потребують спільного обговорення за участі вчителів та адміністраторів.

Іноді буває необхідно, хоча й складно, виділити час для обговорення цих питань та перепон, а не зупинятися на тому, що було досягнуто. У відповідь на перепони, які обов'язково виникнуть, директору необхідно сприяти вирішенню проблем та прийняттю рішень. Часто в якості засобів, що можуть заохочувати до дебатів, обміну позитивними моделями, а також рекомендувати можливі рішення проблем, можна використовувати короткі відео фрагменти про інших людей у схожих навчальних ролях та аналогічних ситуаціях.

Вчителі – це ті люди, які повсякденно втілюють місію у життя, займаючись з учнями. Тому навчальне лідерство охоплює й розмірковування про навчання або нагляд за ним, як за одним із п'яти вимірів. Ця концепція полягає в необхідності роботи з учителями

упродовж певного часу і в різних ситуаціях з питання навичок викладання. Багато директорів створюють можливості, які дають учителям змогу розмірковувати про свій нещодавній досвід і ділитися ним з іншими.

Оскільки в загальноосвітні класи приймають дедалі більше дітей з порушеннями психофізичного розвитку, навіть досвідчені учителі під час викладання часто стикаються з новими та відмінними ситуаціями. При цьому може виникати потреба в інноваційних підходах до викладання, які необхідно цінувати та стимулювати. Випробування альтернативних методів викладання створює можливості для заохочування учителів до прийняття рішень, вирішення проблем та рефлексії. Необхідно заохочувати створення команд для того, аби мати можливості спільно, за участі колег, приймати рішення. Якщо відповідальність за учнів буде спільною, то фахівці загальноосвітньої системи, спеціальної освіти або інших допоміжних служб потребуватимуть часу для планування спільної роботи.

Багато людей можуть виконувати роль «людських ресурсів», які надаватимуть зворотний зв'язок щодо викладання самим учителям, працівникам допоміжних служб, лідерам команд і запрошеним гостям. Стимулювати професійне зростання та відновлення можна шляхом проведення самооцінки ефективності роботи та визначення цілей. Їх можна заохочувати до обговорення таких важливих питань як: «В чому мені вдається успішно працювати з усіма учнями? В чому мені не вдається досягати цілей, які я визначив для себе і для учнів? Як я знаходжу час і використовую можливості для роздумів щодо викладання?». Позитивним завершенням зустрічей, у центрі уваги яких є питання викладання, стає робота з визначення цілей або розробки персональних планів дій. Директор може також запропонувати відвідання шкіл, які стали інклюзивними.

Як навчальні лідери, директори концентрують увагу на покращенні результатів роботи учнів за рахунок моніторингу їхнього прогресу.

Директор як навчальний лідер

ЩО	ЯК
Визначення місії та інформування про неї	<ul style="list-style-type: none"> • Визначити ступінь збігу поточної місії та інклюзивної практики. • Вивчити шляхи, якими інклюзія здатна по-новому сформулювати місію. • Розпізнавати приклади місії в повсякденних діях
Керування процесом виконання навчальної програми та викладання	<ul style="list-style-type: none"> • Прояснити, як співпадають навчальна програма, поточна практика навчання, потреби учнів, а також вимоги нормативних документів. • Надавати матеріали та ресурси, які потрібні членам викладацького складу. • Обговорювати гнучкість і прийняття учителями рішень щодо навчальної програми та викладання
Здійснення нагляду за викладанням	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулювати інновації в навчальній практиці. • Сприяти створенню ефективних шкільних команд. • Використовувати визначення цілей та самооцінку. • Спостерігати за навчальними закладами, які демонструють приклади успішної інклюзії
Моніторинг учнівських успіхів	<ul style="list-style-type: none"> • Повідомляти про результати оцінювання. • Пояснювати, яким чином оцінювання використовується для покращення викладання. • Обговорювати результати моніторингу груп школярів та окремих учнів
Сприяння створенню навчального клімату	<ul style="list-style-type: none"> • Покращувати навчання і досягнення всіх учнів. • Перерозподіляти персонал і час відповідно до потребами. • Здійснювати моніторинг доступу до ресурсів і позакласних заходів для всіх учнів

Яким чином учителі, учні, батьки та адміністратори можуть узнати, що початкова програма і викладання є ефективними; що вони забезпечують досягнення цілей і виконання завдань школи? Чого навчаються учні? Як учні просуваються вперед в своєму розумінні та досягненнях? Наскільки часто повідомляється про результати оцінювання під час зборів, у бюлетенях або іншими засобами? Моніторинг успіхів учнів передбачає регулярне і систематичне проведення оцінки того, чого учні навчилися, а також використання

результатів для оцінювання користі, що приносить виконання цілей школи у досягненні місії. Результати також використовуються для внесення змін і покращення структури навчальної програми та ефективності викладання.

В інклюзивних школах директори також приділяють увагу моніторингу успіхів осіб з особливими потребами на предмет їх відповідності цілям, що визначені в їхніх індивідуальних навчальних планах. Деякі освітяни потребують підвищення кваліфікації, аби прийти до спільного розуміння, як моніторинг успіхів груп учнів співпадає або відрізняється від моніторингу, де акцент робиться на успіхах окремої особи.

У процесі переходу до оцінювання на основі досягнутих результатів існує багато можливостей для вивчення змін у практиці оцінювання всіх учнів. До цих змін може входити аналіз того, як оцінка інформації може надавати цінний зворотний зв'язок стосовно учнів з особливими потребами в інклюзивних класах. Директор може організовувати заходи в невеликих групах, де освітяни, знайомі з навчальною програмою школи, методами викладання і практикою оцінювання, обговорюють індивідуальний навчальний план якогось уявного учня і аналізують його з точки зору відповідності до вимірів навчального лідерства, представлених в цій роботі.

Ефективні директори сприяють створенню атмосфери, де високо цінуються навчання та досягнення, і робиться все для їх покращення. Шкільний клімат створюється на основі спільної зацікавленості, турботи та підтримки всіх учнів, включаючи учнів з особливими потребами. Дуже важливо, аби директори визначали цілі, часові межі та процедури, спрямовані на здійснення змін і сприяння створенню атмосфери єдності. Для того, щоб інклюзія була успішною та задовольняла потреби учнів, часто необхідно здійснювати гнучкий перерозподіл часу і персоналу (Вілла та ін. (Villa et al., 1992). Крім того, директори мають здійснювати моніторинг всіх учнів з особливими потребами для того, щоб гарантувати їхній доступ до ресурсів, наприклад, до комп'ютерів або участі в позакласних заходах, сприяючи таким чином розвитку та прийняттю всіх учнів (Маєр, Міджлі та Урдан (Maehr, Midgley, and Urdan, 1991).

Висновки

Навчальне лідерство визначається п'ятьма вимірами, які підсумовані в Таблиці 1: визначення місії та інформування про неї; керування процесом виконання навчальної програми та викладання; здійснення нагляду або рефлексія про викладання; моніторинг учнівських успіхів; сприяння створенню навчального клімату (Круг (Krug, 1990,1993).

Спроби бути навчальним лідером, виконуючи лише вимоги одного або двох з цих вимірів – є марними, і фактично можуть призводити до зворотних результатів.

Ефективний директор, який є навчальним лідером, застосовує всі виміри і використовує їх таким чином, аби вони підкреслювали та підкріплювали один одного. Переглядаючи місію школи та стимулюючи створення навчальної атмосфери, що сприяє успішній інклюзії, можна також переглянути навчальну програму, систему викладання і моніторингу успіхів учнів. Директор є ключовою особою у виконанні завдань створення можливостей для покращення знань і піднесення якості практичної роботи, що веде до успішної інклюзії.

Література

- Goodlad, J. I., and Lovitt, T. C., eds. *Integrating General and Special Education*. (Гудлед, Дж.І. та Ловітт, Т.С. Поєднання загальної та спеціальної освіти) New York: Merrill, 1993-
- Krug, S. E. *Leadership and Learning: A Measurement-Based Approach for Analyzing School Effectiveness and Developing Effective School Leaders*. (Круг, С.Е. Лідерство та навчання: Підхід до аналізу ефективності шкіл і підготовки лідерів ефективних шкіл з використанням підходу на основі вимірювань) Champaign, 111.: National Center for School Leadership, 1990.
- "Leadership Craft and the Crafting of School Leaders." (Майстерність лідерства і виховання шкільних лідерів) *Phi Delta Kappan* 3(1993): 240-44.
- Maehr, M. L.; Midgley, C; and Urdan, T. "School Leaders Affect Teachers, Students." (Маєр, М.Л., Міджлі, Ч. та Урдан, Т. Шкільні лідери впливають на учителів, учнів) *Leadership and Learning* 1(1991): 2, 5.
- Parker, S. A. "So Now You're a School Leader—What Should You Do?" (Паркер, У.С. То ж зараз, коли ви є шкільним лідером, що вам необхідно робити?) *Phi Delta Kappan* 3(1993): 229-32.
- Sailor, W. S.; Anderson, J. L.; Halvorsen, A. T; Doering, K.; Filler, J.; and Goetz, L. *The Comprehensive Local School Regular Education for All Students with Disabilities*. (Сейлор, У.С., Андерсен, Дж.Л., Галворсен, А.Т., Доєрінг, К, Філлер, Дж. Та Гец, Л. Загальна освіта в місцевій загальноосвітній школі для всіх учнів з особливими потребами) Baltimore, Md.: Paul H. Brookes, 1989.
- Sapon-Shevin, M. "Celebrating Diversity, Creating Community." (Сапон-Шевін, М. Поважаючи різноманітність, створюючи спільноту) In *Curriculum Considerations in Inclusive Classrooms*, edited by S. Stainback and W. Stainback. Baltimore. Md.: Paul H. Brookes, 1992.
- Villa, R. A.; Thousand, J. S.; Stainback, W.; and Stainback, S., eds. *Restructuring for Caring and Effective Education: An Administrative Guide to Creating Heterogeneous Schools*. (Вілла, Р.А.; Таузенд, Дж.С.; Стейнбек, У.; та Стейнбек, С., редактори. Перебудова заради дбайливої та ефективної освіти: Адміністративний посібник зі створення різнорідних шкіл) Baltimore, Md.: Paul H. Brookes, 1992.