

ФОНДАЦИЯ „АМЕРИКА ЗА БЪЛГАРИЯ“

**ОЦЕНКА НА КРАТКОСРОЧНИТЕ РЕЗУЛТАТИ НА
ПРОГРАМАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ОБЕЩАВАЩИ ЛИДЕРИ
В ОБРАЗОВАНИЕТО (ELTR) И АКАДЕМИЯТА ЗА
УЧИЛИЩНИ ЛИДЕРИ (PTR)**

**ЗАКЛЮЧИТЕЛЕН ДОКЛАД
ТОМ 1 - ДОКЛАД**

Предаден от:

WYG БЪЛГАРИЯ ЕООД



9 февруари 2018 година

Съдържание

I. КРАТЪК ПРЕГЛЕД	i
II. ПРЕДИСТОРИЯ НА ПРОЕКТА.....	1
III. РАЗРАБОТВАНЕ И МЕТОДИКА НА ОЦЕНКАТА.....	2
IV. КОНСТАТАЦИИ И АНАЛИЗИ	3
IV.1. ОБЕЩАВАЩИ ЛИДЕРИ В ОБРАЗОВАНИЕТО	3
IV.1.1. КАЧЕСТВО НА ПРОГРАМАТА	4
IV.1.2. ОТРАЖЕНИЕ ВЪРХУ ПРОФЕСИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ	5
IV.1.3. ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ УЧИЛИЩНАТА ОБЩНОСТ.....	11
IV.2. АКАДЕМИЯ ЗА УЧИЛИЩНИ ЛИДЕРИ	19
IV.2.1. КАЧЕСТВО НА ПРОГРАМАТА	20
IV.2.2. ОТРАЖЕНИЕ ВЪРХУ ПРОФЕСИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ	22
IV.2.3. ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ УЧИЛИЩНАТА ОБЩНОСТ.....	30
IV.3. ДРУГИ КОНСТАТАЦИИ ВЪВ ВРЪЗКА С ELTP И RTP	36
IV.3.1. НЕПРЕДВИДЕНИ КРАТКОСРОЧНИ РЕЗУЛТАТИ	36
IV.3.2. РАЗЛИКИ В РЕЗУЛТАТИТЕ, КОИТО ЗАВИСЯТ ОТ РАЗЛИЧНИ ФАКТОРИ	37
IV.3.3. ФАКТОРИ, КОИТО ДОПРИНАСЯТ ЗА УСПЕШНОТО ПОЛЗВАНЕ И ПРИЛАГАНЕ НА ЗНАНИЯТА И ПРАКТИКИТЕ, УСВОЕНИ В ПРОГРАМИТЕ ELTP И RTP.....	40
IV.3.4. ДРУГИ НАБЛЮДЕНИЯ	42
V. ЗАКЛЮЧЕНИЯ.....	42
V.1. ЗАКЛЮЧЕНИЯ ОТНОСНО ПРОГРАМАТА ELTP	42
V.2. ЗАКЛЮЧЕНИЯ ОТНОСНО ПРОГРАМАТА RTP	44
VI. ПРЕПОРЪКИ	45

Списък на диаграмите

Диаграма 1: Добавена стойност на програмата за обучение, проведена в САЩ (процент на респондентите, $n = 71$)	5
Диаграма 2: Усвоени методи, практики и способности (процент на респондентите, $n = 73$)	6
Диаграма 3: Приложени методи, практики и способности (процент на респондентите, $n = 73$)	8
Диаграма 4: Честота на прилагане на методите, практиките и способите (процент на респондентите)	9
Диаграма 5: Вид подкрепа, от която учителите се нуждаят ($n = 35$)	10
Диаграма 6: Предпочитани теми за последващи програми за обучение (процент на респондентите, $n = 35$)	10
Диаграма 7: Впечатления на учениците от въвеждането на новите методи /практики/способи (процент на респондентите, $n = 68$)	12
Диаграма 8: Методи/практики/способи, в резултат на които се наблюдава промяна (процент на респондентите, $n = 68$)	13
Диаграма 9: Как се проявява промяната сред учениците (процент на респондентите, $n = 68$) ..	14
Диаграма 10: Предизвикателства пред учителите (процент на респондентите, $n = 55$)	18
Диаграма 10: Пречки пред въвеждането на промяната (процент на респондентите, $n = 63$)	19
Диаграма 11: Добавена стойност на отвъдокеанския компонент (процент на респондентите, $n = 40$)	22
Диаграма 12: Какво са научили участниците (процент на респондентите, $n = 87$)	24
Диаграма 13: Вид на необходимото подпомагане (процент на респондентите, $n = 60$)	29
Диаграма 14: Предпочитани теми за последващи програми за обучение (процент на респондентите, $n = 60$)	30
Диаграма 15: Предназначение на ПУО (процент на респондентите, $n = 78$)	32
Диаграма 16: Резултати от сформирането на ПУО (процент на респондентите, $n = 77$)	33
Диаграма 17: Предизвикателства, пред които са изправени директорите (процент на респондентите, $n = 86$)	34
Диаграма 18: Препятствия пред въвеждане на промяната (процент на респондентите, $n = 86$) ..	34
Диаграма 19: Географско разпределение (брой респонденти по вид и област)	36
Диаграма 20: Разпределение според предмета (процент респонденти, $n = 153$)	37

Списък на таблиците

Таблица 1: Оценката на участниците за качеството на програмата ELTP (процент на респондентите, $n=73$)	4
Таблица 2: Какво са научили участниците в Университета в Колумбия (процент на респондентите, $n = 73$)	6
Таблица 3: Средства, канали и честота на разпространението	15
Таблица 4: Текущ статус на участниците в ELTP (процент респонденти, $n = 67$)	19
Таблица 5: Оценката на участниците за качеството на програмата РТР (процент респонденти, $n = 87$)	21
Таблица 6: Оценка на качеството на програмата РТР от страна на участници, обхванати от учебния компонент в САЩ (процент респонденти, $n = 40$)	21
Таблица 7: Оценка на качеството на програмата РТР от страна на участници, посетили само учебния компонент в България (процент респонденти, $n = 47$)	21
Таблица 8: Трите най-прагматични достояния, изведени от програмата (процент респонденти, които класират различни аспекти на РТР, $n = 87$)	24



Таблица 9: Подробна справка за сформираниите ПУО, $n = 78$	27
Таблица 10: Как директорите оказват подкрепа на ПУО (<i>процент респонденти, $n = 76$</i>)	28
Таблица 11: Полезност на ПУО (<i>според възприятията на директорите и учителите, $n = 77$</i>)	32
Таблица 12: Полезност на протоколите (<i>според възприятията на директорите и учителите, $n = 72$</i>)	33
Таблица 13: средства, канали и честота на разпространението, $n = 86$	35

I. КРАТЪК ПРЕГЛЕД

ПРЕДВАРИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ

Настоящият оценителен доклад разглежда краткосрочните резултати по Програмата за обучение на обещаващи лидери в образованието (ELTP) и в Академията за училищни лидери (РТР). Неговата основна цел е да представи безпристрастен преглед на двете програми и да направи оценка на промените, които те са породили.

Подкрепата за качественото учителско преподаване и ефективното лидерство в училищата са сред приоритетите на Фондация „Америка за България“ (ФАБ) в образователния сектор на страната. Чрез тези две програми ФАБ повишава професионалната квалификация на учителите и директорите, като ги въоръжава с умения и практики и по този начин допринася за усъвършенстването на българското училищно образование.

В резултат на това, през последните няколко години общо 74 учители и 90 директори са участвали в програмите.

Година на провеждане на програмата	ELTP	РТР	
	Брой учители, обучени в САЩ	Брой директори, обучени в България	Брой директори, обучени в САЩ
2012	10	n/a	n/a
2013	14	n/a	n/a
2014	18	33	10
2015	15	30	15
2016	17	27	15
Общо	74	90	40

Настоящото проучване е насочено към следните ключови аспекти, чрез които отговаря на изследователските въпроси, поставени от ФАБ:

- Качество на двете програми;
- Професионално развитие на всеки от участниците;
- Въздействие върху училищната общност (учители, ученици, родители и други заинтересовани страни).

Освен това, чрез оценката се удостоверява и верността на следните допускания:

- *В училищата, от които повече учители са участвали в програмата, са постигнати по-осезаеми резултати.*
- *Конструктивният и активен ангажимент на директора на училището е съществен фактор за очакваните цялостни положителни промени в рамките на училището, вследствие на участието в програмата ELTP.*
- *Програмата може да постигне и по-големи резултати, ако на участниците се оказва непрекъсната професионална подкрепа.*

Направеното проучване дава възможност и за набиране на примери на преподавателски и оценителни практики, които се прилагат в резултат на програмата ELTP (Приложение 1, което е само на български език).

Разгледани са и няколко индивидуални примера, които допълнително осветляват действащите тенденции и насоки, установени в хода на оценяването (Приложение 2). Те обхващат следните теми:

- **ИМА ЛИ ЗНАЧЕНИЕ БРОЯТ?** – Проучване по конкретен казус относно връзката между броя на обучените учители и постигнатия ефект за училището като цяло;
- **ВАЖНО ЛИ Е КАКВИ СА ЛИДЕРИТЕ?** – Примерен казус за това как конструктивното и активно участие на директора на училището се отразява на положителните промени в цялото училище;
- **ДА ОСТАНЕШ НА ВЪРХА** – Пример в потвърждение на това, че постоянната професионална подкрепа обезпечава и умножава устойчивите положителни резултати от програмите РТР и ELTP;
- **СТАНДАРТНО ОТКЛОНЕНИЕ ИЛИ ЕКСЦЕНТРИЗЪМ** – Примерен казус, посветен на изключенията

Докладът се допълва и от потвърждаващи данни за програмите ELTP (*Приложение 3*) и РТР (*Приложение 4*), които обхващат: коментари за доказване на промяната сред учениците (ELTP); теми, по които участниците в програмата ELTP се чувстват най-компетентни, за да обучат други педагогически специалисти; препоръки от участниците в ELTP; доказателства за въздействието върху учениците след прилагането на Училищния план за нововъведения (УПН) (РТР); цел на училищните планове за нововъведения (РТР); резултати от прилагането на УПН – примери (РТР); данни за всяка основана ПУО (РТР); коментари, които доказват възникването на резултати от учредяването на ПУО (РТР); теми, по които участниците в програмата РТР се чувстват най-компетентни, за да обучат други педагогически специалисти; препоръки от участниците в програмата РТР. Нека се отбележи, че Приложения 3 и 4 са достъпни само на български език.

При оценяването е използван набор от способности за събиране на данни и аналитични техники. Направен е пълен преглед на съществуващата документация и свързаните с нея данни. Чрез преглед на документите бяха анализирани обосновката, рамката и приложението на програмата, както и контекстът, в който се провеждат ELTP и РТР.

Работата на терен включва провеждането на задълбочени онлайн проучвания сред участниците в програмите ELTP и РТР, дълбочинни интервюта с определени участници, училищни посещения (съчетани с интервюта) и онлайн проучване сред лица, които не са участници. Данни за някои от количествените аспекти по изпълнението на теренната работа са представени в таблицата по долу:

Работа на терен	ELTP (брой или процент на анкетиранияте)	Лица, които не са участници (ELTP) (брой или процент на анкетиранияте)	РТР (брой или процент на анкетиранияте)
Онлайн проучвания			
Цел	74	148	90
Дял отговорили	68 (92%)	187 (126%)	86 (96%)
Дълбочинни интервюта			
Цел	18	n/a	19
Изпълнени	14 (78%)	n/a	12 (63%)

ВОДЕЩИ КОНСТАТАЦИИ

Оценяването показва, че по-голямата част от учителите и директорите, взели участие в програмите, оценяват програмите "Обещаващи лидери в образованието" и Академията за училищни лидери като "отлични" по отношение на логистиката, съдържанието, формата и целите. Повечето от участниците заявяват, че тези две инициативи са по-добри от всички останали квалификационни програми, в които са участвали. Освен това възпитаниците казват, че програмите имат практическа насоченост и насърчават създаването на единствена по рода си

образователна общност, като също така са вдъхновяващи, мотивиращи, преобразяващи, смислени, ангажиращи и надхвърлят първоначалните очаквания.

Висока оценка се дава на трансформационния формат на програмата ELTP. Повечето от участниците са на мнение, че обучението, проведено в САЩ, има огромна стойност и приемат посещенията в училищата като безценна възможност за преки наблюдения и споделяне на опит с американски колеги и съмишленици. Що се отнася до добавената стойност на отвъдокеанския компонент на РТР, той се оценява като „много полезен“. При все това, поради факта, че подборът не е дал възможност на всички участници да пътуват в чужбина и поради това, че обучителните занятия в колежа „Банк Стрийт“ са само един модул от програмата за обучение на училищните директори (Академията), директорите като че ли не отдават такова голямо значение на този аспект, колкото учителите.

Програмата ELTP е от възлово значение за усвояване на съвременни педагогически практики, подобряване на способностите на учителите за оценяване, както и за обучение по използването на технологично оборудване в час. Участниците се научават да прилагат концепции, насочени специално към ученика, като например „разбиране по дизайн“ (UbD), проектно-базирано учене (PBL), автентично оценяване, шестте аспекта на разбирането и професионалните учебни общности (ПУО), протоколи и описателни показатели (рубрики). Всички методи, усвоени в хода на програмата за обучение, се прилагат в преподавателската практика на участниците, което придава на програмата висока целенасоченост. ELTP допринася за изграждане на професионална колегия от образователни лидери, които са сред ранните последователи и пионери в новаторството, като освен това преобразява техните убеждения и ценности. В резултат на програмата участниците преосмислят начина си на преподаване и осъзнават, че всеки учител може и трябва да бъде образователен лидер.

РТР води до промяна в лидерските практики на участниците чрез усъвършенстване на уменията им за стратегическо планиране, като им помага да осъществят своята роля на „вдъхновители“, улеснява сътрудничеството им с учителите и ги окуражава към активно работно сътрудничество с други директори на училища. По-голямата част от участниците в програмата РТР прилагат в своята практика ключовите методи и способности, които са усвоили в хода на обучението, като сред тях са училищните планове за нововъведения (УПН), професионални учебни общности (ПУО), протоколи, проектно-базирано учене (ПБУ), интердисциплинарни уроци и разбиране по дизайн (UbD). На въпроса за най-прагматичното знание, придобито вследствие на програмата, повечето участници посочват, че вече умеят добре да планират реалистични цели по отношение на училищната среда. Най-голямото въздействие на семинарите по програмата РТР изглежда това, че тя е променила убежденията и поведението на директорите.

Един от аспектите, който заслужава допълнително внимание и усилия, е по-нататъшното обучение на учителите и директорите относно това как ефективно да измерват и регистрират промяната сред учениците преди и след въвеждането на нов метод.

Според данните повечето ученици възприемат положително въвеждането на нови преподавателски практики, като сред най-резултатните са ПБУ, използването на нови технологии в час и поемането на отговорност от страна на учениците за собствената им работа (автентично оценяване, описателни показатели и пр.) От информацията, събрана в хода на оценяването, може да се допусне, че ELTP води до ангажиране на всички участници в учене, ориентирано към ученика, при което развиването на уменията за критично мислене у ученика е основната цел на усилията на учителя.

Училищните планове за нововъведения изглежда имат съществено значение за стратегическото развитие на училището и се отразяват на цялостната училищна общност, като участниците, които са внедрили своите планове, твърдят, че е било постигнато въздействие и сред учениците. Всеки план е единствен по рода си документ, разработен съобразно потребностите, предизвикателствата и контекста, специфични за дадено училище.

Професионалните учебни общности, съществуващи в училищата, чиито директори са взели участие в РТР, действат с пълна функционалност и жизненост. Общият брой на участващите учители е 1 380, а общият брой на обхванатите ученици е 30 745¹. Най-големият резултат от тяхното създаване е обменът на опит и създаване на среда на работно сътрудничество. Освен това, ПУО са един от най-мощните инструменти за разпространяване на резултатите от програмите РТР и ELTP и обезпечават постигането на въздействие на системно ниво.

Протоколите се използват от голяма част от възпитаниците на програмата РТР, като всички отчитат, че те са пособие за провеждането на структурирани дискусии и ефективно общуване с колеги по теми от ключово значение за цялото училище.

Голяма част от възпитаниците на двете програми продължават да си сътрудничат с ФАБ и заявяват своето желание да вземат участие в последващи събития за обучение, като изявяват желание дори самите те да обучат свои колеги.

Разпространяването на резултатите от програмите сред учители-съмишленици и сред директори се осъществява чрез различни средства и канали и според данни е обхванало 38 439² педагози в цялата страна (средната бройка, която се отчита от анкетираните по ELTP, е 279 души, докато средният брой обхванати за един анкетиран по програмата РТР е 226 души). Резултатите от проучването сред лицата, които не са участници в програмите, ясно сочи, че повечето от тези учители не само са били информирани за програмата по същество, а и прилагат редица от методите и способите, присъщи на обучението по програмата ELTP.

Независимо от усилията и инвестицията, направена от страна на ФАБ, българските учители и директори се натъкват на редица предизвикателства, които в някаква степен могат да се отразят на пълноценната изява на резултатите от програмите ELTP и РТР. Сред тях са остарялата училищна база, липсата на технологични нововъведения в класната стая, неефективното сътрудничество с други институции (като напр. Министерството на образованието и науката и регионалните управления на образованието), липсата на единна представа относно това какви трябва да бъдат ключовите приоритети на образованието, липсата на автономия за директорите и определени обществени настроения към въвеждането на неконвенционални практики в училище. За да се справят с изброените предизвикателства и допълнително да усъвършенстват своите професионални умения, повечето учители и директори разчитат на ФАБ за оказването на непрекъсната подкрепа и дори за разширяването на програмата за обучение, така че да се обхванат и теми от национално значение, като например "Иновативни училища" и "Умения на XXI век".

При все че броят на обучените учители от дадено училище има значение, това сякаш не е най-важната предпоставка за постигането на по-широко въздействие. Изключително положително е, че от някои училища има по повече учители, обучени по една и съща квалификационна програма (което обуславя известна синхронизация на усилията за повишаване на качеството на образованието в съответното учебно заведение), при все това, онова, което изглежда най-съществено, е как човекът прилага наученото (качество), как го разпространява сред колеги и умножава ефекта му (експлоатация), както и дали ръководството на училището оказва подкрепа на иновациите и напредъка (устойчивост).

¹ Като част от проучването на РТР онлайн, директорите бяха помолени да посочат броя на учителите и учениците, които са взели участие във всяка ПУО, основана от тях. Данните в доклада са общи бройки, получени чрез сумиране на стойностите, подадени от участниците в онлайн проучването. Може да се допусне, че това не са уникални стойности, което обяснява и големия сбор.

² В хода на онлайн проучванията респондентите са помолени да споделят примерен брой на хората, с които са споделили за участието си в програмата. Общият брой, предоставен от анкетираните по програмата ELTP, е 18 985, а общият брой, съобщен от анкетираните по програмата РТР, е 19 454, откъдето се получава и общият сбор от 38 439. Може да се допусне, че това не са уникални стойности, което обяснява и големия резултат.

Доброто лидерство е една от най-важните предпоставки за осъществяването на промяна и за възприемането на новаторски подходи за цялото училище. Без подкрепата на директора, който да е същевременно и вдъхновяващ лидер, изглежда, че всякакви квалификационни програми или отпуснато финансиране, биха имали или твърде ограничено, или никакво въздействие.

Освен това, за да се постигне устойчиво и дългосрочно въздействие, не е достатъчно да се подеме една единствена инициатива, насочена към конкретен проблем или потребност. Без непрекъснатата подкрепа и без всички останали инициативи, осъществявани от ФАБ, най-вероятно програмите ELTP и РТР биха били сравними с обичайните квалификационни програми, предлагани на национално равнище. Именно разглеждането на тези две програми в контекста на цялостната стратегия на Фондацията за повишаване на качеството на образованието в България увеличава тяхното положително въздействие и гарантира максимални резултати.

В хода на оценяването сред учителите и директорите се проявиха и някои изключения, чиито отговори в известен смисъл се отличават от позицията, присъща на повечето участници. Независимо от това, техният брой, както и обхватът и амплитудата на отклонението, са до такава степен незначителни, че предвид високия процент на активност и устойчивостта на общите тенденции, те по-скоро биха могли да се приемат като примери за изявена индивидуалност, отколкото да послужат като база за значими заключения и препоръки за подобрения, които следва да се предприемат.

ПРЕПОРЪКИ

- Усилията за изграждането на колегия от умели и напредничави директори и учители да бъдат поддържани и да продължат чрез разширяването на обема и обхвата на предлаганите квалификационни програми;
- Програма за обучение относно най-добрите начини за ефективно представяне на водещи практики и опит, организирана за директори и учители;
- ФАБ да си сътрудничи с националните органи по образованието във връзка с инициативи като "Иновативни училища", за да разшири постигнатия до момента ефект и да обезпечи по-нататъшното експлоатиране на резултатите от програмите ELTP и РТР;
- ФАБ да обучи участниците в ELTP и РТР и да ги въоръжи със способности за регистриране, наблюдение и отчитане на ефекта, постигнат в резултат на прилагането на новаторските методи и практики на училищно ниво;
- ФАБ да обмисли възможност за преки наблюдения на поведението и успеха на учениците вследствие на прилагането на определени методи, усвоени от участниците в програмите РТР и ELTP. За тази цел следва да се набележат конкретни показатели, които да се наблюдават и отчитат (поне два пъти в рамките на определен период).
- Фондацията да проучи потенциалните полози и възможности за оказване на подкрепа и на учителите в началния курс.
- ФАБ да обмисли възможността за повторно въвеждане на някаква форма на международен обмен на опит, обхващайки поне част от участниците в новите си програми за обучение за учители и директори;
- ФАБ да проучи възможността и ползите от това да бъдат обучени и някои от експертите в регионалните управления на образованието, като по този начин обезпечи подкрепата на програмите за учители и директори след прилагането на резултатите на практика;
- ФАБ да провежда редовно оценяване на потребностите сред ползвателите на програмите, така че да гарантира, че те съответстват на националните и световни тенденции.
- ФАБ да въведе изрични изисквания и насоки за участниците, относно това как да гарантират видимост на програмите и да изтъкнат ползите, произтекли от полученото финансиране.

II. ПРЕДИСТОРИЯ НА ПРОЕКТА

Обхват на оценката

Обхватът на оценката предвижда провеждането на безпристрастно оценяване на краткосрочните резултати на програмата **"Обещаващи лидери в образованието" (ELTP)** и **Академията за училищни лидери (РТР)**, така че да бъде разбран постигнатият положителен ефект на различни равнища.

Програмите

През 2012 г. стартира програмата **ELTP** с намерението 10 учители от средни училища в България да бъдат подпомогнати и да вземат участие в програми, които се провеждат в САЩ, така че да могат да влязат в жив досег с най-добрите образователни и институционни практики.

През 2013 г. в ELTP участват 14 учители от средни училища, които пътуват за САЩ и преминават динамична триседмична програма на обучение, включително академични занятия, последвани от практика в училища в Ню Йорк.

През 2014 г. компонентът на ELTP обхваща 18 учители от средни училища, като форматът на обучението остава непроменен. През 2014 г. за първи път стартира компонентът на програмата **РТР**, насочен към училищните директори, с намерението да привлече към участие 33 директори от цялата страна в два програмни етапа: едноседмичен семинар в България за всички включени директори и програма за обмен в Съединените щати през есента на 2014 г., отворена за 10 директори, които представят най-издържаните Училищни планове за нововъведения.

През 2015 г. и двете програми остават непроменени по отношение на своите цели и формат. Броят на обучените курсисти е съответно: 15 участници в ELTP и 30 участници в РТР, от които 15 пътуват за САЩ.

През 2016 г. броят на обучените участници е съответно: 17 по ELTP и 27 по РТР, от които 15 пътуват за САЩ.

Считано от м. януари 2017 г., 74 български учители (в пет потока) и 90 училищни директори (в три потока) участват в програмите ELTP и РТР.

Цели на оценяването

Основните цели на мероприятиято са:

- **Да се документират, докажат и оценят краткосрочните резултати по програмите ELTP и РТР;**
- **Да се провери верността на следните допускания:**
 - Въздействието на програмата ELTP в училището като цяло зависи от множество фактори, включително – броя на учителите, които участват в програмата: ако е обучен само един учител, ефектът губи смисъл много бързо; при участието на повече учители в програмата възможностите за повече осезаеми подобрения/промени/иновации растат;
 - Конструктивният и активен ангажимент на директора на училището е съществен фактор за очакваните цялостни положителни промени в рамките на училището, вследствие на участието в програмата ELTP.
 - Програмата може да постигне и по-големи резултати, ако на участниците се оказва непрекъсната професионална подкрепа.
- **Да се съберат примери на практики на преподаване и оценяване, които учителите прилагат в резултат на програмата за обучение (ELTP);**
- **Да се разработят няколко реални казуса на изключения и типични отговори.**

III. РАЗРАБОТВАНЕ И МЕТОДИКА НА ОЦЕНКАТА

За да направим оценка, която отговаря на стандарт за високо качество, сме се придържали към комбинация от внимателно подбрани методи. Съчетаването на инструментариум по количествени и качествени критерии, както и способности на принципа на участие, е високо ефективен подход при събирането на данни и извършването на оценката по начин, който гарантира максимална валидност на констатациите и заключенията. Установихме, регистрирахме и отчетохме количествените въздействия от програмите, като същевременно дадохме и обяснение на процесите и факторите, довели до постигането на съответните резултати.

Преглед на документи

При първоначалния етап на оценката се проведе изчерпателен преглед на съществуващите документи и актуални данни. Въз основа на този преглед беше направен анализ на обосновката, рамката и приложението на всяка програма, както и на контекста, в който се провеждат ELTP и RTP. Прегледът на документите беше от съществено значение за ефективното разработване на способите за набиране на данни, както и за по-нататъшния анализ и оценяване.

Работа на терен

Работата на терен обхваща провеждането на изчерпателно **онлайн проучване сред всички участници в програмите ELTP и RTP, дълбочинни интервюта с определени участници, посещения в някои училища**, както и **онлайн проучване сред лица, които не са участвали**.

Онлайн проучването беше разпространено сред всички участници в програмите ELTP и RTP. От общо 74 участници в програмата ELTP получихме 68 изцяло попълнени и 5 частично попълнени анкети. По програмата RTP статистиката е: 86 изцяло попълнени анкети и 1 частично попълнена от общо 90 потенциални респонденти.

Делът на отговорилите и в двете проучвания е много висок – 92% за програмата ELTP и 96% за програмата RTP, което ни дава увереност, че предоставената информация изчерпателно отразява краткосрочните постижения и по двете програми.

След приключването на онлайн проучванията и обследването на резултатите им от нашия екип, успяхме да подберем участници за провеждане на **дълбочинни интервюта** с цел да съберем повече качествена информация, с която да се допълни количественият аспект на оценяването. Бяха проведени общо 26 дълбочинни интервюта (сред 12 участници в ELTP и 14 участници в RTP). Едновременно с дълбочинните интервюта бяха проведени и посещения в училищата.

Едновременно с това се проведе и **онлайн проучване сред лица, които не са участвали в програмата ELTP**, за да се провери разпространението и умножаването на нейното въздействие сред учителите в България. За това проучване беше заложена целева анкетна активност равна на удвоения брой участници в ELTP, т.е. 148 отговора. В резултат на проучването сред участниците в програмата ELTP, получихме данните за контакт на 78 уникални лица, които не са участвали, но с тях е била споделена информация за програмата. Освен това, разпратихме проучването до 46 директори с молба то да бъде разпространено сред учителите от техните училища. Получихме общо 187 попълнени въпросника. Целевата анкетна активност беше надхвърлена, и така ни се удаде да анализираме начина, по който краткосрочните резултати от програмата ELTP са били възприети и сред учители, необхванати пряко от програмата, а в тази връзка оценихме и потенциала за дългосрочно въздействие в национален мащаб.

КОНСТАТАЦИИ И АНАЛИЗИ

Целите на оценката на ФАБ бяха претеглени чрез систематизиране и анализ на констатациите от проведеното проучване – процес, който може да се обобщи както следва:

- Оценяване и документиране на **краткосрочните резултати** от програмите ELTP и РТР чрез:
 - Анализ на **качеството на двете програми**;
 - Анализ на **въздействието на двете програми върху професионалното развитие на участниците**;
 - Анализ на **въздействието на двете програми върху училищната общност** (учители, ученици, родители и други заинтересовани страни).
- Проверка на верността на следните **допускания**:
 - В училищата, от които повече учители са участвали в програмата, са постигнати по-осезаеми резултати.
 - Конструктивният и активен ангажимент на директора на училището е съществен фактор за очакваните цялостни положителни промени в рамките на училището, вследствие на участието в програмата ELTP
 - Програмата може да постигне и по-големи резултати, ако на участниците се оказва непрекъсната професионална подкрепа.
- Въз основа на проведеното проучване, сме събрали **примери** от всички анкетирани по програмата ELTP относно практиките на преподаване и оценяване, които те прилагат в резултат на обучителната програма.
- Разработили сме и някои **реални примери**, които очертават основни тенденции и аспекти, установени в хода на оценката.

III.1. ОБЕЩАВАЩИ ЛИДЕРИ В ОБРАЗОВАНИЕТО

Последният доклад за проучването TALIS³ сочи, че учителите в България са сред най-опитните в Европа, със средно 22 години професионален опит, което се дължи предимно на факта, че по-малко от 20% са на възраст под 40 години, докато приблизително 45% са на възраст 50 години и нагоре.

Това означава също, че повечето български учители са придобили своята педагогическа специалност в периода, когато образователна степен по педагогика се присъжда след провеждане на определен хорариум преподавателски часове и полагане на изпит върху учебното съдържание.

В годините на социализма всички университети преподават една и съща педагогическа теория, като акцентът в нея се поставя на учебното съдържание, а не толкова на учебните резултати: знание, умения и компетентност, което води до възпроизвеждането на същия модел и в училищната практика.

Поради това от дълго време в България е налице потребност от висококачествени постоянни програми за педагогическа квалификация. Освен това, подобряването на качеството на преподаване и на преподавателските умения сега е възлова цел на Министерството на образованието и науката в България.

Именно програмата "Обещаващи лидери в образованието" (ELTP) запозна редица български учители с най-актуалните педагогически нововъведения в САЩ, като същевременно даде началото на

³ TALIS – Международно проучване на преподаването и ученето на ОИСР (TALIS), 2013 година. (Публикува се веднъж на пет години.)

професионално сътрудничество между изявени български и американски учители, което до голяма степен запълни празнотата, съществуваща през последните няколко години.

III.1.1. КАЧЕСТВО НА ПРОГРАМАТА

Оценката на качеството на програмата отговаря на следните **изследователски въпроси**:

Как участниците възприемат програмата?
Каква е добавената стойност на отвъдокеанския компонент на програмата?

По-голямата част от участниците приемат, че ELTP е единствена по рода си, пригодена към нуждите им и високо ефективна програма с изключително качество.

Резултатите от проведеното сред участниците в ELTP онлайн проучване сочат, че повечето от анкетиранияте определят програмата като "отлична" (вж. Таблица 1). Резултатите навеждат на заключението, че **администрирането на програмата е било много ефективно и всички организационни въпроси са обслужени с висок стандарт на качество**. Важно е да се посочи, че в хода на дълбочинните интервюта участниците са посочили, че "логистиката" е била впечатляваща в сравнение с всички останали програми, в които са участвали и това обяснява водещото класиране.

Таблица 14: Оценката на участниците за качеството на програмата ELTP (процент на респондентите, n=73)

	2 Слаб	3 Среден	4 Добър	5 Много добър	6 Отличен
Логистика	0%	0%	0%	7%	93%
Формат	0%	0%	0%	11%	89%
Цели	0%	0%	3%	15%	82%
Съдържание	0%	0%	1%	18%	81%

Участниците споделят допълнителни прозрения относно причините да оценяват качеството на програмата ELTP като отлично, като най-застъпени са мотивите, че програмата е: **с практическа насоченост; насърчава създаването на единствена по рода си образователна общност; вдъхновяваща; с ясни цели; добре организирана и проведена; с възможности за посещения и наблюдения на място**.

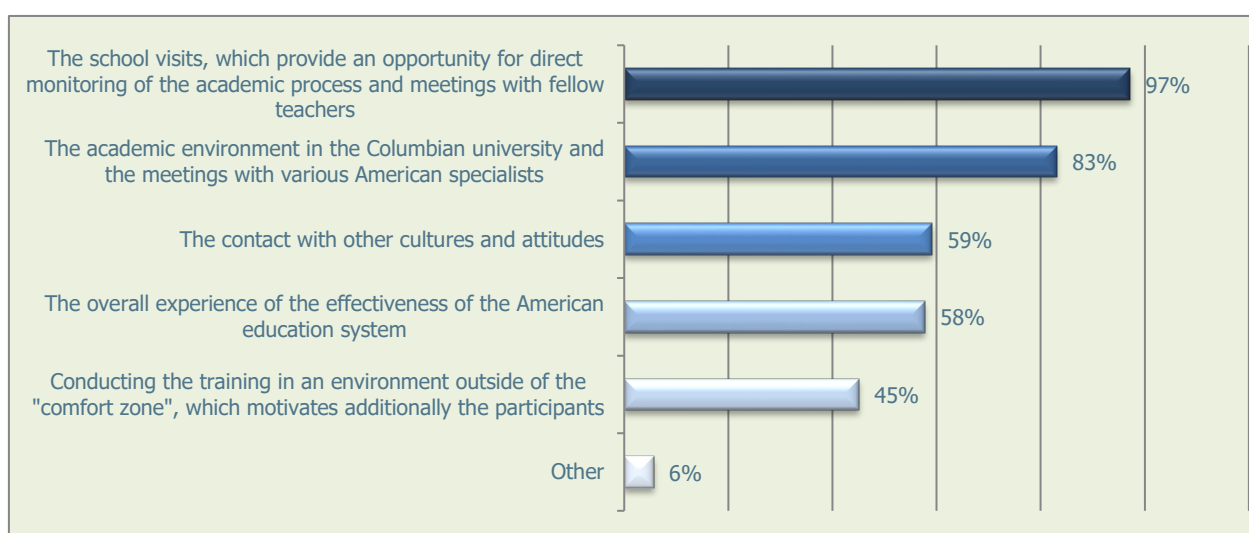
78% от анкетиранияте намират, че **ELTP е по-полезна от всички останали квалификационни програми за учители**, 19% смятат, че ELTP е по-полезна от някои други програми и само двама

* Учителка в училище от голям град
** Учителка в училище от столицата
*** Учителка в училище от голям град

участници смятат, че ELTP е със същото качество, като никой от анкетирания не е отбелязал, че ELTP не е толкова полезна, колкото другите квалификационни програми. Като се имат предвид тези резултати, може да се твърди, че **ELTP се възприема като най-добрата квалификационна програма сред курсистите.**

Почти всички участници (97%) вярват, че **провеждането на дейности за обучение в САЩ е важно за постигането на по-голямо въздействие.** Най-голям дял от респондентите (вж. *Диаграма 1*) вярват, че това се дължи на **посещенията на училища в САЩ**, следвани от академичната среда в Университета в Колумбия и общуването с други култури и нагласи. Както изглежда, международният формат на програмата ELTP се оказва от огромно значение за възпитаниците, които **приписват голяма част от успеха и полезността на програмата именно на факта, че учебните дейности се провеждат в чужбина.**

Диаграма 21: Добавена стойност на програмата за обучение, проведена в САЩ (процент на респондентите, $n = 71$)



III.1.2. ОТРАЖЕНИЕ ВЪРХУ ПРОФЕСИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ

В хода на оценяването на въздействието върху професионалното развитие бяха поставени следните **изследователски въпроси:**

Какво научиха участниците по време на програмата за обучение в Университета в Колумбия, Ню Йорк?

Какви са новите или усъвършенстваните методи и практики, които участниците в ELTP са възприели в своето преподаване в резултат на програмата, ако има такива?

Какви промени, ако има такива, са настъпили в убежденията и поведението на участниците в програмата ELTP, напр. отношения с техните колеги, отношения с учениците, мотивация, желание да продължават да се учат (избройте)? Ако не са настъпили никакви промени, анализирайте причините за това.

Каква друга подкрепа ще е от полза за курсистите в ELTP след като се приберат в родната си страна?

Непрекъснатата професионална квалификация поддържа актуалната осведоменост на учителите по отношение на преподавателски методи, навлизащи технологични средства за провеждане на часове, нови ресурси по учебната програма и пр. Най-доброто професионално развитие е това, което е текущо, непрекъснато, основано на преживяването, провежда се в сътрудничество и е свързано с работа с учениците и разбиране на техните потребности.

Въздействието, което ELTP оказва върху професионалното развитие на участниците е от съществено значение при оценяването. При тълкуването на събраната информация е важно да се има предвид, че отговорите в проучването се са доброволно съобщени. Например, отчитането на въздействието на програмата върху професионалното развитие на учителите от страна на самите учители почива на личните им възприятия и не е част от самостоятелното оценяване на ефективността на така заявените усъвършенствани знания, умения и компетентности. Независимо от това, възприятията на учителите са от изключителна важност, тъй като те могат да повлияят на тяхното поведение.

За да се установи въздействието, което програмата ELTP е оказала върху професионалното развитие на участниците, се анализират следните **показатели**:

Учебни резултати⁵

Когато се анализира наученото от участниците в Университета в Колумбия, е от съществена важност да се отбележи какви са били новите знания, умения и компетентности, които те са усвоили в резултат от участието си в ELTP. Освен това си струва да се отбележи, че всички потенциални участници са преминали през задълбочен процес на подбор, в хода на който кандидатите са били приканени подробно да развият своите очаквания относно това какво ще научат в хода на обучението, чрез което се гарантира, че целите и съдържанието на програмата съответстват на индивидуалните очаквания. Именно поради това може да се приеме, че онова, което респондентите посочват, че са усвоили в резултат на участието си в ELTP съответства на техните професионални стремежи към развитие и попълва собствените им пропуски в уменията.

Както се вижда от Таблица 2, налице е известен баланс между новото знание и уменията, за които се твърди, че са придобити в Университета в Колумбия, като водещият показател е **”съвременни педагогически практики за разработване на учебния процес”**. Тези резултати не са изненадващи, предвид това, че програмата ELTP е разработена до голяма степен според принципите на рамката **Разбиране по дизайн (UbD)**⁶.

Таблица 15: Какво са научили участниците в Университета в Колумбия (процент на респондентите, n = 73)

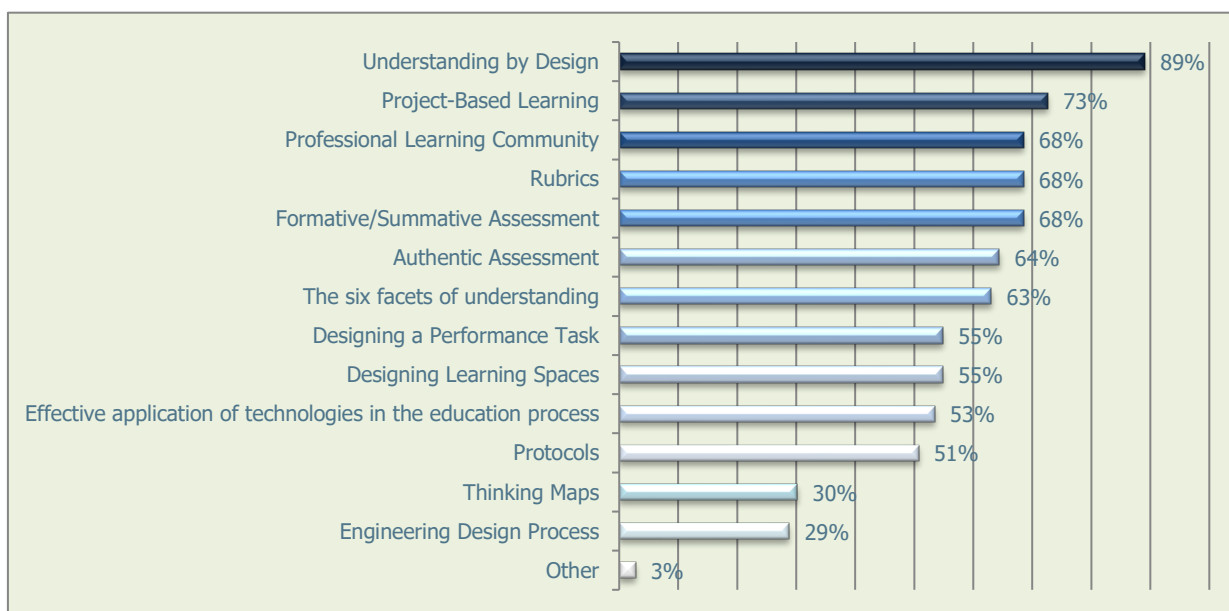
Усвоих съвременни педагогически практики за разработване на учебния процес	82%
Усъвършенствах своите умения да набелязвам и да оценявам очакваните учебни резултати	70%
Научих се да използвам технологични пособия за по-голяма ефективност на учебния процес	64%

Когато знанията и уменията бяха представени като конкретни методи, практики и пособия, усвоени в резултат от участието на учителите в програмата, се потвърдиха същите тенденции, като най-често срещаният отговор е: UbD (вж. *Диаграма 2*).

Диаграма 22: Усвоени методи, практики и способности (процент на респондентите, n = 73)

⁵ Подробно описание на онова, което даден учащ е овладял и е способен да направи при приключването на курса на обучение - *Разработване и оценяване на курсове и учебни програми, трето издание/Designing and Assessing Courses and Curricula, Third Edition, 2008. Robert M. Diamond. Jossey-Bass: San Francisco, CA*

⁶ Рамката „Разбиране по дизайн“ ® (Рамката UbD™), представена от Джей Мактай и Грант Уигинс, предлага процес на планиране и насочваща структура за учебната програма, оценяването и преподаването. Двете основни идеи на рамката се съдържат в заглавието ѝ: 1) насоченост към преподаването и оценяването с цел разбиране и пренос на наученото, и 2) разработване на програмата „отзад-напред“ въз основа на тези цели.



Както се вижда от горната диаграма, **„проектно-базирано учене“** е сред водещите отговори. По време на дълбочинните интервюта става ясно, че много от участниците са чули за този метод още преди да узнаят за ELTP, но по-голямата част от тях заявяват, че едва след участието си в програмата наистина са разбрали какво означава проектно-базирано учене и най-вече – как правилно да прилагат метода в час.

По време на дълбочинните интервюта повечето анкетирани признават, че преди участието си в програмата ELTP не са знаели нищо за **описателни показатели**, за **шестте аспекта на разбирането** и за **протоколи**. Придобиването на нови знания за прилагането на горепосочените пособия означава, че учителите са усъвършенствали своите умения да:

- разработят систематичен набор от критерии за работата на учениците, които включват описания за нивата на качеството на работа по критериите;
- имат сигурност, че учениците са придобили задълбочено разбиране на идеята и понятията, които се преподават;
- структурират професионални разговори или учебен опит, така че да гарантират, че срещите, планирането и времето за групово сътрудничество се оползотворяват ефективно, целенасочено и продуктивно.

*Програмата ме вдъхнови и ме върна към истинските ми ценности като човек и като учител **

Същевременно, повечето от интервюираните учители заявяват, че професионалните учебни общности (ПУО) са много подобни на така наречените методически объединения (които са познати в българските училища и действат от много години), поради което за тях не са толкова нови. Независимо от това, предоставените от програмата подробни инструкции относно това как да се извлече максимална полза от ПУО се определят като изключително полезни.

Промени в убежденията⁷

Докато конкретните знания и умения са от възлово значение, за да се установи какво е въздействието на ELTP върху професионалното развитие на учителите, промяната в убежденията

⁷ За целите на оценката, когато говорим за убеждения, имаме предвид „приемането и убеждеността в истинността, действителността или валидността на нещо“.

също не следва да се пренебрегва. Доказано е, че причината за поведенческа промяна и изграждането на по-добри навици е идентичността на човека и че всяко действие, което човек извършва, се ръководи от дълбокото убеждение, че то е възможно. Поради тази причина, при нашата оценка е обследван този аспект чрез анализ на това как програмата се е отразила на начина, по който участниците възприемат себе си и света около тях. Според резултатите от проучването сред участниците в ELTP около 2/3 от анкетираните заявяват, че в резултат на участието си в програмата, те:

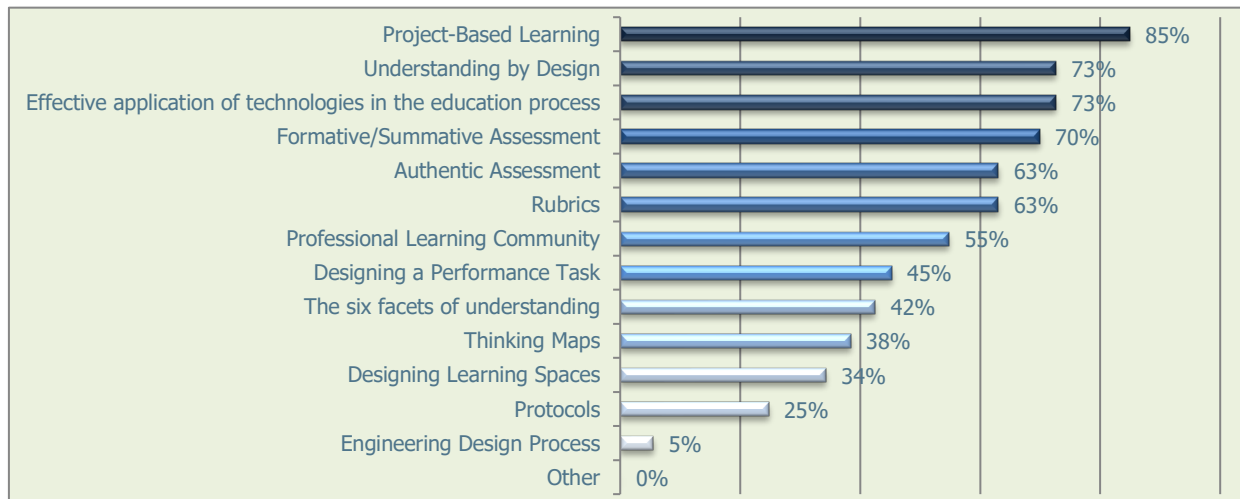
- **са преосмислили начина, по който преподават на учениците** (73% от респондентите);
- **са преосмислили практиките си на оценяване** (66% от респондентите);
- **са осъзнали, че всеки учител може и трябва да бъде образователен лидер** (62% от респондентите).

Резултатите по-горе сочат, че постигнатата промяна в убежденията на учителите съответства на основната цел на програмата – “изграждане на колегия от **образователни лидери**, които са сред ранните последователи и пионери в новаторството, **чрез използване на нови технологии в клас**, както и чрез прилагането на **най-новаторските подходи** към педагогиката в България”.

Прилагане на придобитите знания (Промяна в поведението)

За да е сигурно, че наученото в Университета в Колумбия има действително отражение върху професионалното развитие на учителите, от съществено значение е да се анализира кои от новите или усъвършенстваните методи и способности са били възприети в преподавателската практика на участниците в програмата ELTP. В хода на дълбочинните интервюта се изясни, че **проектно-базираното учене (ПБУ)** е сред “любимите” подходи, които учителите прилагат с най-голяма лекота, което също обуславя появата му сред водещите резултати (вж. *Диаграма 3*).

Диаграма 23: Приложени методи, практики и способности (процент респонденти, n = 73)

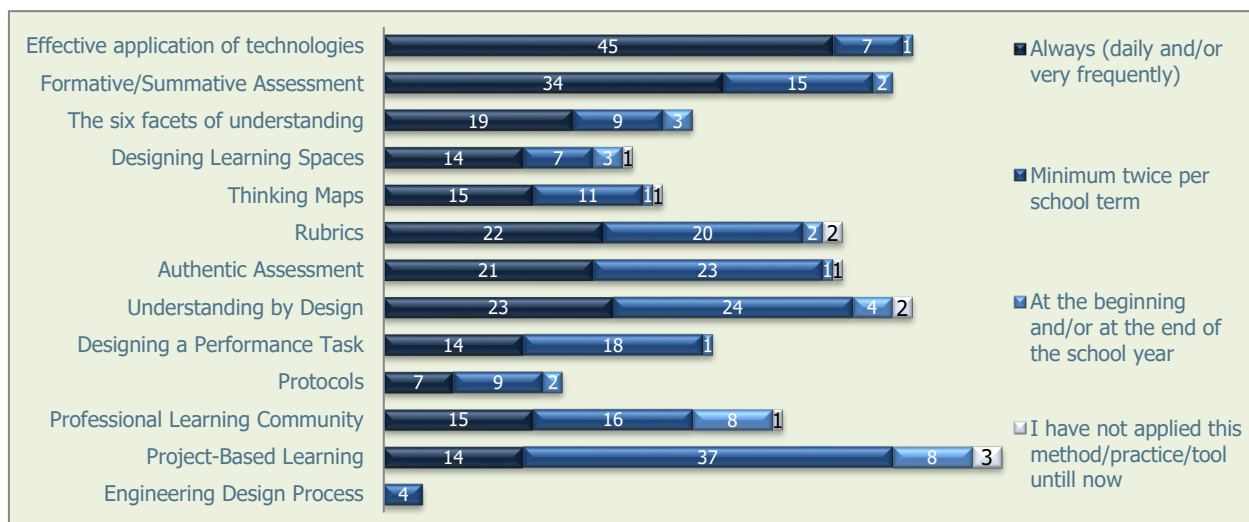


При преглед на резултатите от онлайн проучването, взехме под внимание допускането, че някои от участниците може и да са усвоили определени методи, способности или практики, но не са могли да ги приложат, откъдето произтича и разликата в резултатите (в сравнение с данните в *Диаграма 2*). Освен това, много участници поясниха, че често се натъкват на препятствия при внедряването на метод, който изисква повече ресурси, като например време, допълнителни материали, сътрудничество с колеги или с директора.

* Учителка от училище в голям град

За да се установи въздействието върху професионалното развитие на учителите, анализирахме и **честотата** на използване на всеки метод, практика или способ, който/която анкетираните са посочили, че използват в преподавателската си практика. Както се забелязва от резултатите по долу (вж. *Диаграма 4*), по-голямата част от учителите **най-често прилагат съвременни технологии в час, текущо/крайно оценяване и разбиране по дизайн**. Интересно е също да се отбележи, че разликата между тези, които използват даден метод, практика или способ много често или поне два пъти през учебния срок и тези, които са приложили даден метод само един или два пъти (*брой на учителите, които често прилагат методите спрямо брой на учителите, които ги прилагат рядко*), е доста голяма, което навежда на заключението, че **нещата, които са били научени и усвоени в резултат на участието в програмата ELTP, наистина е станало част от поведението и ежедневната практика на учителите**.

Диаграма 24: Честота на прилагане на методите, практиките и способите (брой на респондентите⁸)



Като част от проучването онлайн, всеки респондент е бил приканен да приведе поне един пример на практика, която прилага в резултат на участието си в програмата ELTP. Практиките са включени в Сборник, приложен към настоящия доклад (вж. *Приложение 1*).

В хода на проучването от учителите се изискваше по-подробно да обяснят по какъв начин точно прилагат даден метод/практика/способ, при което се очертаха следните тенденции:

- Учителите **са склонни да съчетават различни методи и способности**, за да постигнат по-добър ефект и да отговорят на определени потребности на учениците си;
- Учителите **са променили начина, по който планират уроците си и вече отделят много повече време за организиране на преподавателските си дейности и учебния процес**;
- Голяма част от учителите прилагат **Планиране в обратен ред**⁹.

Необходима допълнителна подкрепа¹⁰

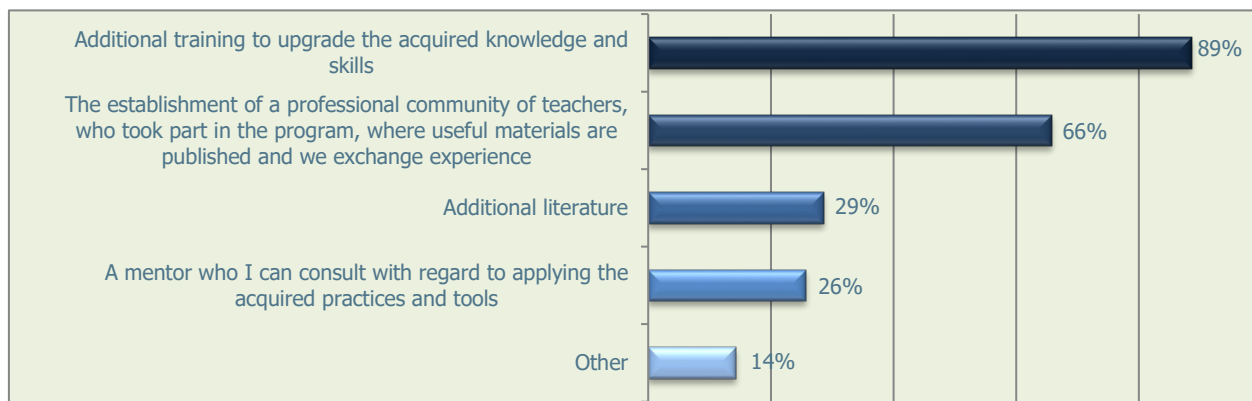
⁸ По този показател в диаграмата е отразен броят на респондентите, а не процентни съотношения, тъй като различните извадки се отнасят до различни методи, в зависимост от това колко от респондентите са посочили че изобщо използват съответния метод.

⁹ Метод за разработване на учебната програма чрез набиляване на цели преди избора на методи за преподаване и форми на оценяване.

¹⁰ За целите на настоящото оценяване сме събрали собствените възгледи на учителите относно онова, което им е необходимо, за да подпомогнат допълнително практиката си. Необходимо е да се направи разлика между възгледите на учителите относно техните потребности за развитие и едно външно оценяване на тези потребности.

За да се установят текущите им потребности, участниците бяха приканени да посочат какво им е необходимо от ФАБ след края на програмата, освен подкрепата, която Фондацията вече е осигурила. Целта е да се изнамерят и други видове подпомагане, които ФАБ може да вземе под внимание, в случай че се стигне до решение за доразвиване на програмите и инициативите, които се провеждат в момента. От общо 67 анкетирани 35 са заявили, че имат нужда от допълнителна подкрепа и 32-ма са посочили, че нямат. По отношение на вида подкрепа, която им е необходима, най-голям е делът на желаещите да се организират **последващи обучения**, чрез които допълнително да обогатят знанията и уменията си, придобити в Университета в Колумбия.

Диаграма 25: Вид подкрепа, от която учителите се нуждаят (n = 35)



Сред отговорите, които получихме, както и предвид информацията, събрана от дълбочинните интервюта, се очертаха следните насоки:

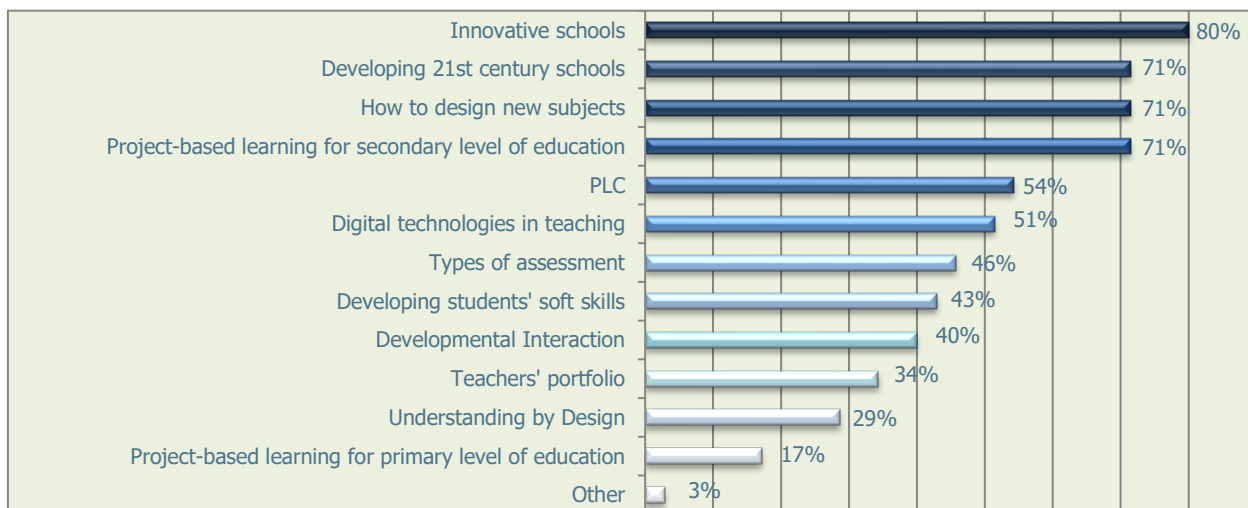
- **да се увеличи броят на обучените** от ФАБ учители в национален мащаб;
- **да се разшири обхватът на програмата за обучение, така че да бъдат включени и други учители от същото училище** (които не са били участници в ELTP първоначално);
- ФАБ да проведе **посещения в училища, наблюдения на уроци и да предостави обратна връзка**;
- **срещи на възпитаниците**;
- **инструментариум за оценка** на въздействието на приложените методи и практики върху учениците.

По отношение на това в какъв **вид програма за обучение** биха искали да се включат участниците ELTP, голям е делът на учителите отговорили: **„Иновативни училища“¹¹, „Умения на XXI век“¹², „Проектно-базирано учене за средните училища“ и „Как да се разработят нови предмети/учебна програма“** (вж. Диаграма 6).

Диаграма 26: Предпочитани теми за последващи програми за обучение (процент респонденти, n = 35)

¹¹ През 2016 г. Министерството на образованието и науката в България подема нова инициатива, наречена „Иновативни училища“. Концепцията за иновативните училища е разработена със замисъл тези учебни заведения да се превърнат в модерни училища, в които учениците ще повишат своите учебни резултати, ще развият критично мислене и творческа ориентация чрез новаторски учебни процеси, методи на преподаване, училищно лидерство и учебни програми.

¹² Терминът „Умения на XXI век“ се отнася до широк обем от знание, умения, работни навици и особености на характера, на които педагозите, училищните реформатори, университетските преподаватели, работодатели и др. приписват критична важност за успеха в съвременния свят, особено за програмите в колежа и съвременните кариерни перспективи и работни места.



Всичко, изброено дотук, навежда на заключението, че българските учители, или поне участниците в програмата ELTP възприемат **ФАБ като източник на иновации**, очакват, че Фондацията **ще компенсира известни дефицити**, като се придържа към актуалните национални и глобални тенденции в сферата на образованието.

III.1.3. ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ УЧИЛИЩНАТА ОБЩНОСТ

При оценяването на въздействието върху училищната общност беше потърсен отговор на следните **изследователски въпроси**:

Учителите използват ли практиките и методите за оценка на постиженията на учениците, с които са се запознали по време на програмата за обучение?

Обучените учители споделили ли са ги с други учители? Какъв е броят на учителите, сред които са разпространени? Те само в училището ли са или и извън него? Представете доказателства за начина, по който се е случило това.

Курсистите в програмата ELTP упражнили ли са някакво въздействие върху методите и практиките на преподаване на други учители? В рамките на същото училище или не само? Представете доказателства. Какво са могли да свършат курсистите съвместно с други учители?

Какво е първоначалното въздействие на новите методи и практики за преподаване върху учениците на курсистите в ELTP?

Какви са предполагаемите препятствия пред предполагаемата промяна?

Колко от учителите, обучени по програмата ELTP, все още работят като учители? Какво се е случило с тези, които вече не преподават в училище?

Съобразно обхвата на посочените изследователски въпроси, настоящата оценка се насочва към три основни групи лица: ученици, колеги учители (които не са участвали в програмата ELTP) и други заинтересовани страни. Предвид това, че дългосрочният ефект се натрупва в рамките на няколко години, както и целите на настоящото проучване (да се оценят краткосрочните резултати), както и поради някои други ограничения (напр. фактът, че от участниците в ELTP преди това не се е искало да отчетат въздействието върху учениците си; не са отчетени и удостоверени първоначалните нива на успех и качество на работата), в настоящия доклад се разглеждат възприятията и наблюденията на участниците в програмата ELTP по отношение на реакциите и работата на учениците в резултат на прилагането на новите методи/практики/способи, усвоени от техните учители в САЩ. Въздействието върху колеги учители е отчетено посредством анализ на твърденията на възпитаниците на ELTP за начина, по който са разпространили и умножили резултатите от

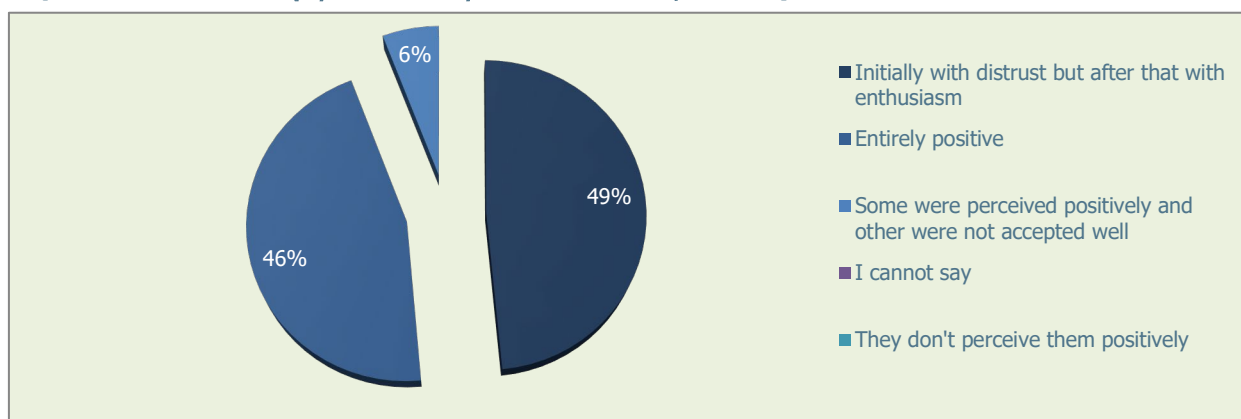
програмата, както и чрез проучвания, насочени пряко към онези учители, които по някакъв начин са били информирани от участниците в ELTP за програмата и нейните резултати.

Въздействие върху учениците

Когато се говори за успеха и качеството на работата на учениците, проучванията сочат, че измежду факторите, обвързани с училището, учителите са най-важни. По отношение на качеството на работата на ученика, се отчита, че въздействието на учителя е два или три пъти по-важно от това на който и да е друг фактор на училищната среда, включително услугите, материалната база и дори ръководството¹³.

За да се отчетат очерталите се краткосрочни резултати от програмата ELTP, на всички участници беше зададена една и съща поредица от въпроси за реакцията на учениците към въвеждането на новите подходи/концепции/способи и постигнато въздействие. Учителите бяха приканени да опишат как учениците възприемат новите методи, по които се работи в резултат на участието на учителите в програмата (вж. Диаграма 7).

Диаграма 27: Впечатления на учениците от въвеждането на новите методи /практики/способи (процент на респондентите, n = 68)



Както може да се види, повечето от анкетираният твърдят, че учениците им **възприемат новите подходи изцяло положително** или **ентузиасирано, след преодоляване на първоначалното недоверие**. Независимо, че четирима от респондентите са посочили, че учениците са били разколебани в реакциите си, е интересно да се проследи кои методи са били посрещнати добре и кои – не, както и какви са причините за отрицателните реакции:

- 😊 Първоначалната идея за разнообразяване на преподавателските методи и способности, както и насърчаването на ангажираното ученическо участие, което ги изважда от общоприетата им пасивна роля;
- 😊 Учениците одобряват интерактивното преподаване и възлагането на домашна работа онлайн;
- 😊 Учениците посрещат с ентузиазъм „мисловните диаграми“ (“Thinking Maps”), проявяват любопитство към направата на “ново оформление на учебното пространство” и се интересуват от “проектно-базирано учене”;
- 😊 На учениците им харесва да учат чрез практика, да използват различни ресурси онлайн, да са запознати с критериите, които се прилагат за тяхното оценяване, планиране в обратен ред.
- 😞 На някои ученици не им се нрави вероятността да бъдат изведени от своята “зона на комфорт”;

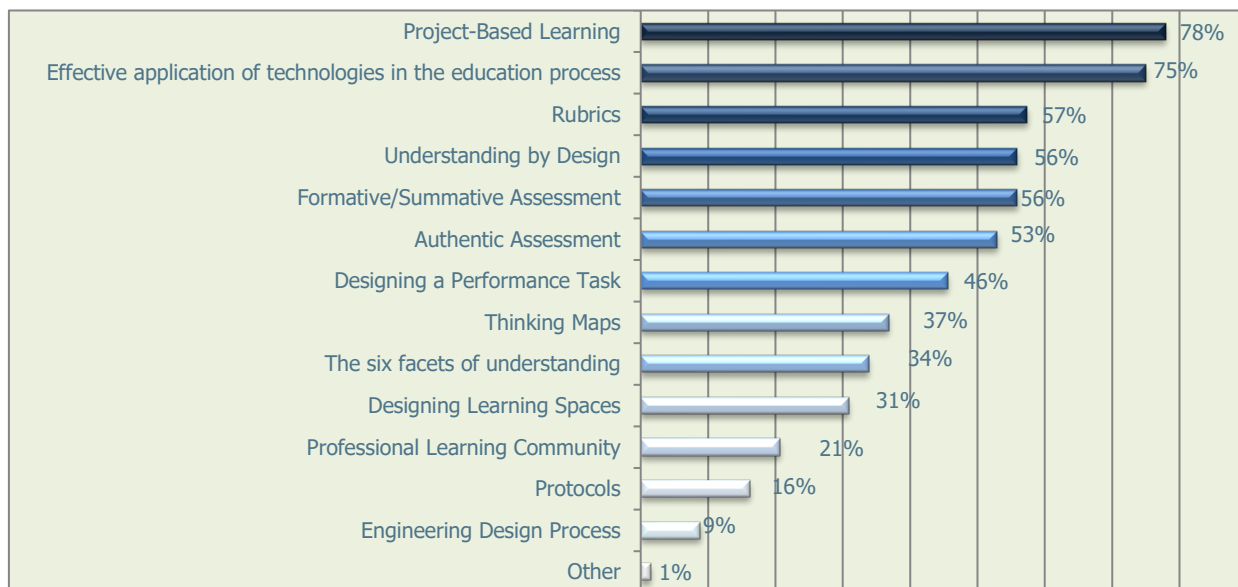
¹³ Teachers Matter: Understanding Teachers' Impact on Student Achievement. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2012. https://www.rand.org/pubs/corporate_pubs/CP693z1-2012-09.html. /Учителите имат значение: Важността на въздействието на учителя за успеха на учениците. Санта Моника, Калифорния

☹ За някои методи е необходимо да се заделят повече време и ресурси от страна на учителите и учениците, в сравнение с конвенционалните методи.

Сред основните причини за отрицателното възприемане трима от всеки четирима анкетирани сочат, че "вероятно учениците не са разбрали смисъла и ползата от прилагането на съответния метод/практика/способ".

Всички учители с изключение на един (67 от 68 участници в програмата ELTP) наблюдават промяна сред учениците си в резултата на прилагането на определен подход или способ.

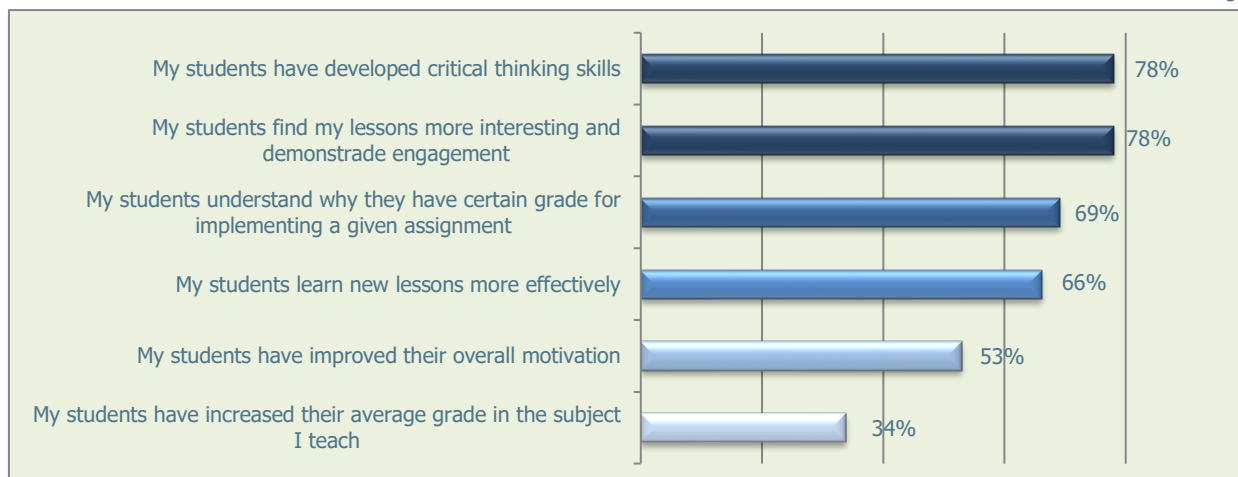
Диаграма 28: Методи/практики/способи, в резултат на които се наблюдава промяна (процент на респондентите, $n = 68$)



Както може да се види, според учителите методът "проектно-базирано учене" води до най-големи промени сред учениците, следван от "ефективно прилагане на технологии", "описателни показатели", "разбиране по дизайн". Тези резултати навеждат на извода, че **промяната сред учениците е пряко свързана с повишаване на интерактивността на учебния процес** (внедряване на иновативни методи и технологии), като **учениците поемат отговорност за качеството на собствената си работа в клас** (подобрен процес на оценяване). Като се имат предвид целите на програмата ELTP, става ясно, че отчетеният ефект определено се припокрива с първоначално заложените цели на програмата.

Проучването разглежда и по-задълбочено промените, които се наблюдават, за да установи техните проявления.

Диаграма 29: Как се проявява промяната сред учениците (процент на респондентите, n = 68)



Интересно е, че учителите определят повишаването на успеха (средните оценки) като най-слабото проявление на промяната, докато един от водещите отговори е **“как се чувстват и как мислят учениците”** (намират уроците за по-интересни и развиват умения за критично мислене). Това явление може да се отдаде на някоя от следните причини:

- Учителите не са отчитали и наблюдавали системно успеха на учениците (оценки, качество на работата, напредък) преди и след участието си в програмата ELTP, за да могат да установят и докажат конкретна промяна в тази посока, която да се припише на програмата;
- Възможно е оценките на учениците вече да са били възможно най-високите, което не оставя много възможности за подобрение;
- Българската образователна система се концентрира предимно върху изграждането на базисни умения и оценяване на нивото на постиженията, като не отдава голямо значение на социалните умения. Американските програми наваксват този пропуск, като предоставят на учителите подходящ инструментариум, чрез който да обезпечат и други аспекти, не само оценките;
- Наблюдаването на промяна във възприятията и поведението е по-лесно и не изисква толкова ресурси, колкото формалното отчитане на количествени показатели, които зависят от различни фактори;
- Нивото на постижения на учениците е свързано с различни фактори, някои от които са извън компетенциите на учителя (напр. социална и семейна среда, лична мотивация, взаимовръзка между образователните изисквания, учебната програма и личните интереси и стремежи на ученика и пр.)

Успехът и благоденствието на учениците трябва да бъде първостепенен приоритет на учителя и докато за някои ученици успехът се равнява на това да получиш добра оценка, за други той може да се изразява с по-ангажираното участие в часовете. Като се има предвид принципната цел на програмата ELTP – **“да ангажира всички страни в учене, ориентирано към ученика”**, то може да се заключи, че **отчетените краткосрочни резултати сред учениците напълно съответстват на мисията и целите на програмата.**

За да се обосноват по-добре гореспоменатите твърдения, участниците в ELTP бяха приканени да предоставят **доказателства** под формата на повече информация относно това как преценяват проявата на всеки вид промяна, за която са отбелязали, че се е състояла. Подробните отговори са включени в **Приложение 3.1** от настоящия доклад.

В хода на дълбочинните интервюта с учителите са разисквани по-пространно и следните теми: информация относно учениците (степен на мотивация, примери за успех, предизвикателства,

потребности, въздействие); методи за мотивиране на учениците (ангажираност, критично мислене и пр.); приложение на нови технологии; практики на оценяване на учениците.

Очертаха се следните тенденции:

- **Да бъдат мотивирани днешните ученици е предизвикателство**, особено, ако се съблюдават формалните държавни образователни стандарти, изисквания и учебна програма;
- Повечето **ученици държат да знаят как се оценяват техните знания** и вземат активно участие в процеса на оценяване;
- Развиването на **умения за критично мислене и повишаването на ангажираността на учениците** са сред най-трудните задачи, които носят и най-голямо удовлетворение.
- Повечето **учители имат желание да използват новите технологии в час, но не всички се чувстват достатъчно уверени** да го постигнат (недостатъчни умения, липса на ресурси, липса на време и пр.)

*Учениците в днешно време успяват, независимо от нас – учителите – и от системата. Нашата задача е просто да не им пречим и да ги подкрепяме, доколкото е възможно.**

Въздействие върху колегите учители

За да установим какво е било въздействието върху учителската колегия, първо изследвахме (чрез проучване сред участниците в ELTP) с кого са споделили информацията относно програмата, след което направихме насрещна проверка на събраните данни сред лицата, които не участвали (чрез целево проучване), като освен това събрахме и информацията кои умения и методи са били разпространени и в момента се прилагат от други учители, независимо от факта, че те не са се ползвали пряко от програмата. **Всички анкетирани от програмата ELTP заявяват, че са споделили информация за обучението със свои колеги.** Всеки от участниците е бил помолен да посочи по какъв начин точно и с каква честота е разпространил придобитите знания и умения.

Таблица 16: Средства, канали и честота на разпространението

Възможни отговори	По какъв начин точно сте споделили придобитите знания и умения със свои колеги? (процент респондентите, n = 68)	Колко пъти сте споделили придобитите знания и умения? (брой споделяния)
По време на неформален разговор с колеги в училището	94%	1,254
По време на презентация /семинар/среща в училището с колеги само от нашето училище	91%	309

* Учителка в училище от голям град

Възможни отговори	По какъв начин точно сте споделили придобитите знания и умения със свои колеги? (процент респондентите, n = 68)	Колко пъти сте споделили придобитите знания и умения? (брой споделяния)
Чрез програми за практическо обучение, които водят и са организирани за други учители	49%	172
По време на семинар, посветен на различни теми, пред аудитория, сред която има и външни лица	47%	785
На формална среща с учители съмишленици от различни училища в региона и/или от страната	44%	132
На проява, организирана от Регионалното управление по образованието	25%	118
По друг начин	16%	22

Що се отнася до общия брой лица, с които е била споделена информацията относно ELTP, то резултатите са наистина впечатляващи: **68 участници в ELTP твърдят, че са разпространили резултатите от програмата сред общо 18 985¹⁴ свои колеги.** Тези стойности обуславят неимоверно висок потенциал за дългосрочно въздействие, което програмата би могла да окаже на системно ниво през следващите години.

Както беше отбелязано, проведе се проучване и сред лица, необхванати в програмата, чиито данни за контакт бяха предоставени от участници в ELTP или чрез достъп, разрешен от директорите на училищата. От общо 187 анкетирани **71% от лицата, които не са участвали, заявяват, че са чули преди това за ELTP**, докато 29% твърдят, че не са чували. При все това, на въпроса дали са чули за даден метод/способ/практика (списъкът, включен в този въпрос, е същият като този, който се използва и при участниците в ELTP, тъй като отговаря на учебната програма), от 29%, заявили, че не са чували за програмата ELTP, едва 35% казват, че никога не са чували за въпросните методи/способи/практики.

¹⁴ В хода на онлайн проучването, респондентите от ELTP са приканени да посочат примерен брой на лицата, с които са разговаряли за своето участие в програмата. Може да се допусне, че не всички стойности са уникални, оттам и големият резултат.

От 71% лица, които не са участвали, но заявяват, че и преди това са чували за ELTP, 56% твърдят, че са чули от колега, който е участвал в програмата, а 32% съобщават, че са чули за нея от директора на училището. Това води до извода, че **в рамките на самите училища активно се обменя информация относно програмата ELTP.**

На въпроса по какъв начин информацията за ELTP е била споделена с тях, водещите отговори са "по време на неформален разговор с колеги в училището" и "по време на презентация /семинар/среща в училището с колеги само от нашето училище". Тези резултати пораждат предположението, че е възможно лица, неучаствали в програмата, да са научили за нови подходи от участник в ELTP без изобщо да направят връзка с програмата, като някои от тях са били инструктирани неформално, докато други са запознати в по-организирана форма, но **най-важното е, че повечето от респондентите разпознават и прилагат определени методи и способности от програмата ELTP.**

На въпроса точно каква информация относно ELTP е била споделена с тях, повечето анкетирани отговарят: "Обща информация за програмата" и "Съдържание и цели на програмата, както и някои методи/практики/способи, усвоени в хода на обучението".

Струва си да се отбележи, че лицата, неучаствали в програмата, които смятат, че познават дадени методи, защото са получили информация за ELTP, заявяват, че методите и способите, за които предимно са били информирани, са "проектно-базирано учене (ПБУ)" (45% от респондентите) и "професионални учебни общности (ПУО)" (27% от респондентите). В хода на дълбочинните интервюта участниците в ELTP са поканени да споделят впечатления как техните колеги възприемат новите методи и способности, въведени в резултат на програмата за обучение, при което се очертават следните тенденции:

- **Колегите в училище се отнасят с неохота към промяната** и им е нужно време, за да приемат каквото и да е ново знание;
- Повечето **колеги учители не виждат причина да променят своите методи, докато не видят ясно проявление на положителния ефект** на новия подход върху учениците;
- **Директорът е главният "посредник" за разпространяване на въздействието** на ELTP във всички други програми за педагогическа квалификация в цялата училищна общност.

При разглеждане на въздействието върху останалите колеги, трябва да се вземе под внимание и това, че процесът все още е в ход и ще продължи и в бъдеще. **Участниците в ELTP** бяха поканени да споделят **дали биха участвали като обучаващи/лектори в програми, организирани от ФАБ.** От 67 респонденти за ELTP, 54% **заявяват готовност, 21% биха се присъединили при определени условия** и 27% предпочитат да не участват. Данни относно темите, в които участниците, заявили готовност да провеждат обучения в други програми на ФАБ, се чувстват най-компетентни да обучат и други педагогически специалисти, са събрани в *Приложение 3.2.*

Въздействие върху други заинтересовани страни

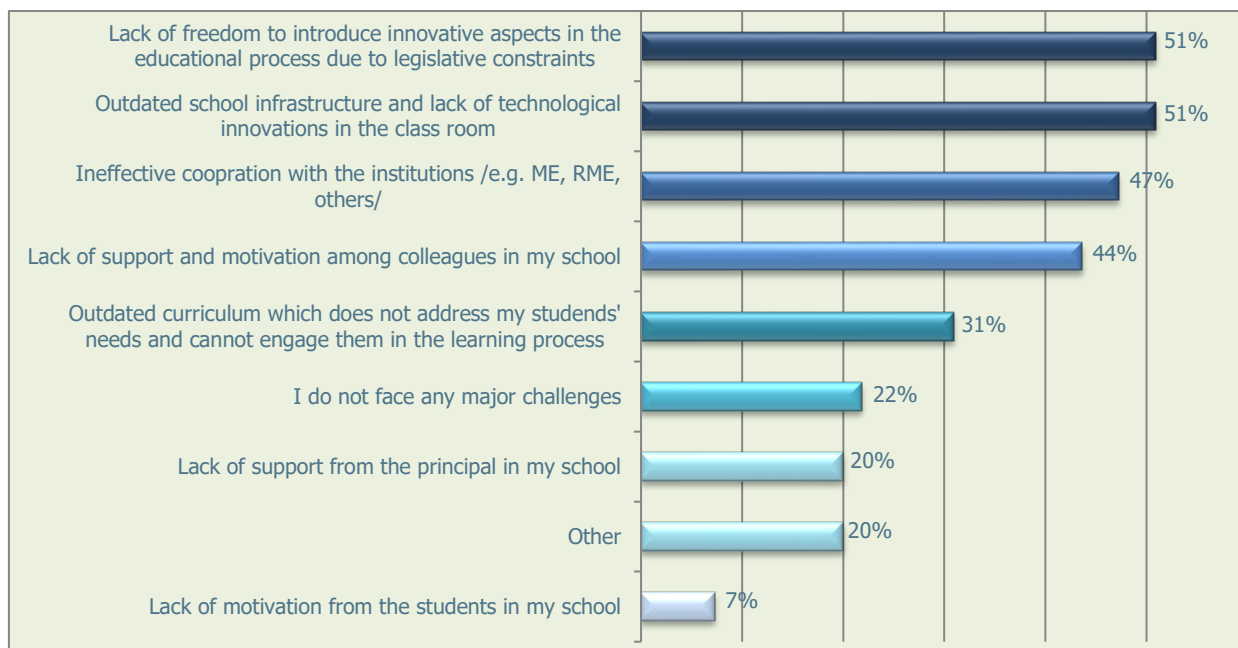
За целите на оценяването, въздействието върху останалите заинтересовани страни е анализирано предимно въз основа на данните, отразяващи предизвикателствата, с които учителите се сблъскват в ежедневната си работа (*вж. Диаграма 10*), пречки пред въвеждането на промяна в училищата (*вж. Диаграма 11*).

Оценката прави разграничение между различните предизвикателства, които възникват в ежедневен порядък и се отразяват на качеството на работата, мотивацията и ефективността на учителите и препятствията пред промяната, които представляват по-скоро пречки (на системно ниво), възпрепятстващи иновацията. Ето защо към респондентите бяха отправени два различни въпроса и резултатите са представени по долу.

Както може да се види от следващата диаграма, голяма част от учителите възприемат като проблем факта, че **те не винаги са в състояние да въведат нови аспекти в ежедневната си работа с учениците**, като този отговор е следван от **остарялата инфраструктура** и **неефективното**

сътрудничество с други институции. От резултатите може да се съди, че ако тези затруднения не бъдат отстранени и се отразяват във висока степен на качеството на работа на учителите, това може да повлияе и на резултатите от програмата. Поради тази причина, усилията на ФАБ непрекъснато да подкрепя възпитаниците на програмата ELTP чрез различни допълнителни средства и инициативи, вероятно са най-добрият начин да се преодолеят поне част от споменатите предизвикателства.

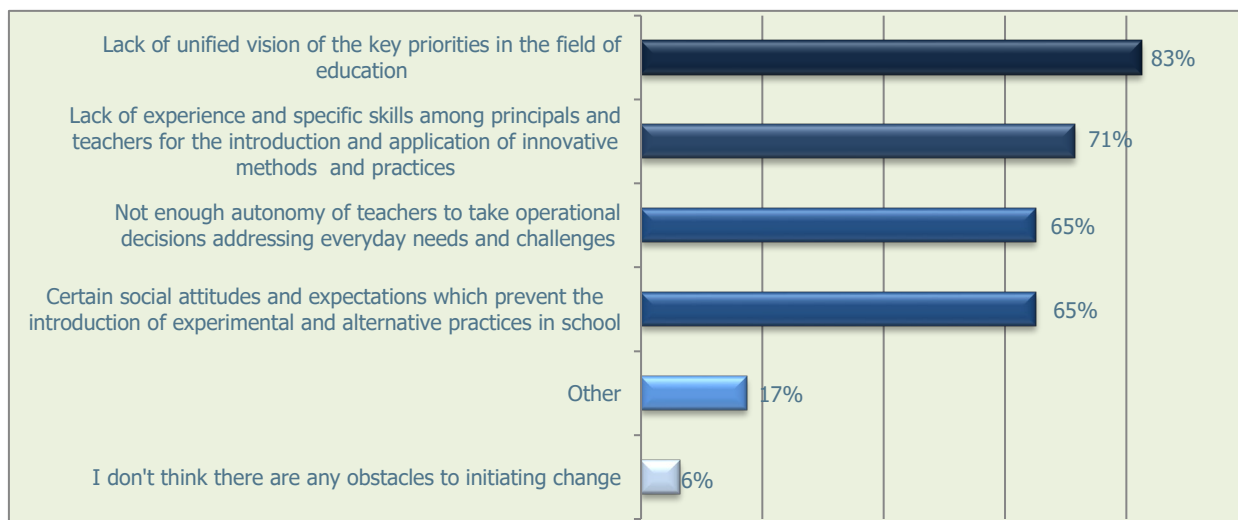
Диаграма 10: Предизвикателства пред учителите (процент на респондентите, n = 55)



Бариири пред промяната са пречките, които възпрепятстват иновацията. Участниците в ELTP подчертават, че **липсата на обща визия за ключовите приоритети в областта на образованието** е основна предпоставка за това как новите методи ще бъдат въведени в определено училище или практика. Макар че това е въпрос, който до голяма степен е в прерогативите на властите, резултатите поне показват насоките, в които е необходимо да се окаже подкрепа на системно ниво.

Докато ефектът на програмата се разпространява чрез работата и на други учители и чрез постиженията на учениците, изглежда е трудно да се повлияе на останалите участващи страни в процеса, като това най-вероятно се дължи на подчиненото положение на учителите спрямо всички изброени групи институции. Независимо от това, е налице потенциал за дългосрочно въздействие на ELTP през следващите няколко години и има голяма вероятност в крайна сметка системата да бъде повлияна, тъй като дори и при централизирани образователни системи промяната, възникнала отдолу нагоре, неизменно достига и до високите нива.

Диаграма 30: Пречки пред въвеждането на промяната (процент респонденти, n = 63)



Текущ професионален статус на обучените участници

Също така, важно за оценяването на въздействието на програмата е да се анализира текущият статус на участниците в ELTP.

Таблица 17: Текущ статус на участниците в ELTP (процент респонденти, n = 67)

Учител	75%
Заместник-директор на училище	12%
Не работя в сферата на образованието	6%
Директор на училище	3%
Работя в сферата на образованието, но не съм нито директор, нито учител	3%
Друго	1%

Както е видно от представената таблица, **по-голямата част от участниците в ELTP все още работят като учители**, което ще рече, че въздействието на програмата до голяма съвпада с предвидените очаквания. Положителен е и фактът, че осем участници вече са станали заместник-директори, а двама са станали директори, което дава възможност резултатите да се разпрострат и към по-високите нива, така че и лидерският аспект на програмата да разкрие пълния си потенциал. Освен това, понастоящем един от респондентите е експерт в Регионалното управление на образованието и още един представител на възпитаниците на програмата отговаря за професионалното образование и квалификация на учителите, което представлява отлична възможност резултатите от програмата да бъдат проектирани на системно ниво.

III.2. АКАДЕМИЯ ЗА УЧИЛИЩНИ ЛИДЕРИ

Директорите играят жизненоважна роля при определянето на посоката на успяващите училища и тяхното непрекъснато професионално развитие е от съществена важност. Именно от директора зависи качествените практики на преподаване и учене да не останат изолирано явление само в отделни класни стаи, а да бъдат внедрени и прилагани. Повече от всякога съвременният директор

трябва да бъде разглеждан като източник на вдъхновение, а не като авторитарна фигура, да се възприема по-скоро като лидер, отколкото като мениджър.

Съвременните административни ръководители в училищата всяват истинско страхопочитание с огромния спектър от функции, в които се разпростират, като се започне от образователни визионери и проводници на промяната, та се стигне до бюджетни анализатори, икономически управители на материалната база и много други¹⁵. Българските директори не са изключение от това правило и предвид, че развитието на училищата в страната се устремява към все по-високо качество, то ръководството се изправя пред нови задачи и предизвикателства, което изисква силна мотивация, високи способности и голям ентусиазъм. За да удовлетворят високите изисквания и очаквания на обществото, днешните директори имат нужда от програма за всеобхватно и непрекъснато професионално обучение, която отговаря на най-съвременните образователни тенденции в образованието и лидерските практики.

Академията за училищни лидери (РТР) е предназначена да приведе българската образователна система в съответствие с преподавателската технология и педагогическите методи на XXI век, както и да изгради колегия от директори, които смело да оспорват статуквото и да се посветят на изнамирането на най-добрите подходи за формиране на новаторска и подкрепяща училищна култура.

III.2.1. КАЧЕСТВО НА ПРОГРАМАТА

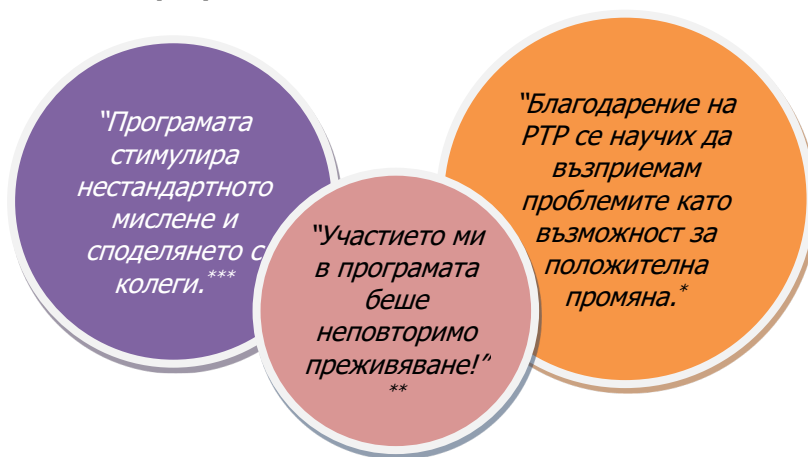
Оценката на качеството на програмата отговаря на следните **изследователски въпроси**:

Как участниците възприемат програмата?

Каква е добавената стойност на отвъдокеанския компонент на програмата?

По-голямата част от участниците възприемат РТР като изключително полезна, вдъхновяваща и практически насочена програма.

Както е видно от таблицата, повечето участници окачествяват програмата като "Отлична" или "Много добра". От четирите компонента (съдържание, формат, логистика и цели), с най-висока оценка е "логистиката", следвана от "съдържание" и "цели", което води до заключението, че **организационната страна и учебното съдържание са били с високо качество.**



¹⁵ Дейвис, Дарлинг-Хамънд, Лапойнт и Мейърсън, 2005 година.

* Директорка от училище в малък град

** Директорка в училище в голям град

*** Директорка в училище в голям град

Таблица 18: Оценката на участниците за качеството на програмата РТР (процент респонденти, n = 87)

	2 Слаб	3 Среден	4 Добър	5 Много добър	6 Отличен
Логистика	0%	0%	1%	13%	86%
Съдържание	0%	0%	6%	21%	74%
Цели	0%	1%	8%	17%	72%
Формат	0%	1%	6%	22%	71%

Освен това участниците споделят, че програмата е: **мотивираща; преобразяваща; надхвърля първоначалните им очаквания; смислена; увлекателна; с всеобхватни положителни въздействия върху личността и управленския стил на директора.**

От общо 87 респонденти 40 са посетили САЩ след семинара за обучение в България. При сравняване на отговорите на участниците, посетили САЩ и тези, участвали само в семинара в България, относно качеството на програмата, се наблюдават известни различия (вж. таблиците по долу).

Таблица 19: Оценка на качеството на програмата РТР от страна на участници, обхванати от учебния компонент в САЩ (процент респонденти, n = 40)

	2 Слаб	3 Среден	4 Добър	5 Много добър	6 Отличен
Логистика	0%	0%	0%	15%	85%
Съдържание	0%	0%	0%	13%	88%
Цели	0%	0%	0%	5%	95%
Формат	0%	0%	0%	13%	88%

Таблица 20: Оценка на качеството на програмата РТР от страна на участници, посетили само учебния компонент в България (процент респонденти, n = 47)

	2 Слаб	3 Среден	4 Добър	5 Много добър	6 Отличен
Логистика	0%	0%	11%	26%	64%
Съдържание	0%	2%	11%	30%	57%
Цели	0%	0%	2%	19%	79%
Формат	0%	2%	15%	21%	60%

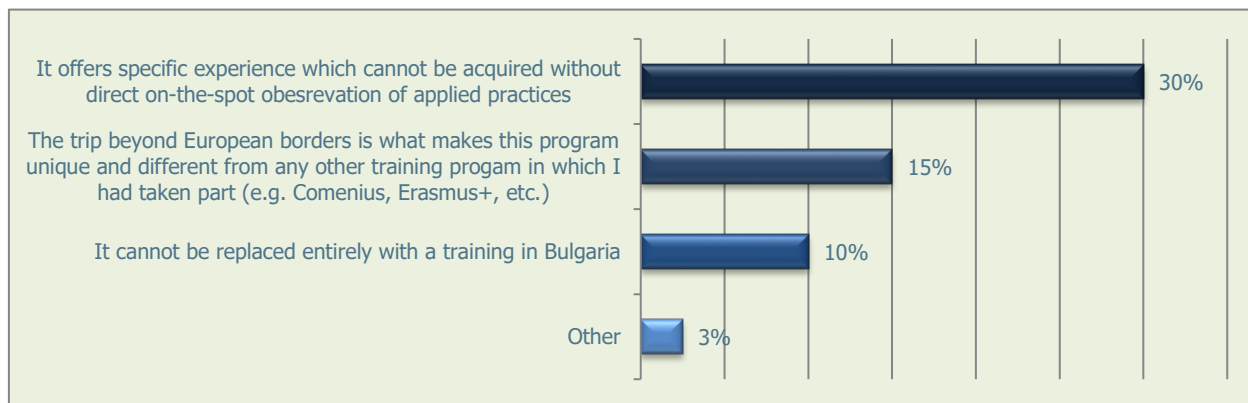
Както се вижда, оценките, дадени от участниците, посетили САЩ, са доста по-високи в сравнение с оценките, дадени от участниците, преминали само българския компонент на обучение. Това навежда на заключението, че възприятието на участниците за качеството на програмата РТР зависи от това дали са били избрани да пътуват за САЩ или не.

От 40 участници, посетили обучението в САЩ, **65% смятат, че и двата компонента, взети в съчетание, са еднакво полезни**, 33% заявяват, че и двата компонента са полезни, но посещението в САЩ е било по-полезно, като само един директор твърди, че и двата компонента са полезни, но оценява по-високо българския семинар. Тези резултати сочат, че форматът на програмата (национални семинари и посещения в чужбина) намира високо признание сред хората, избрани да посетят САЩ, които оценяват възможността да се обогатят с преживяване отвъд океана.

Тези, които смятат, че международният компонент е по-полезен, изтъкват основанията си, които са посочени в Диаграма 12.

Както изглежда, **наблюденията на място в американските училища се оценяват високо**, както и възможността да се посети друга държава. Независимо от това, като се имат предвид резултатите като цяло, **не може да се заключи, че участниците по принцип предпочитат обучението да се провежда в чужбина**. Важно е да се отбележи също, че за разлика от програмата ELTP, където владението на английски език беше сред критериите за подбор, в програмата за обучение на директори това не беше задължително условие. В хода на цялото посещение в САЩ беше осигурен симултанен превод и това даде възможност обучението да бъде посетено от много участници, които не говорят английски.

Диаграма 31: Добавена стойност на отвъдокеанския компонент (процент респонденти, n = 40)



III.2.2. ОТРАЖЕНИЕ ВЪРХУ ПРОФЕСИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ

В хода на оценяването на въздействието върху професионалното развитие на участниците в РТР бяха поставени следните **изследователски въпроси**:

Какво е най-голямото въздействие, което семинарите по програмата РТР, са оказали върху участниците? Какви са личните и институционните промени, които са възникнали в резултат на програмата за обучение?

Кои са най-прагматичните достояния, изведени от семинарите по РТР?

Какви други промени са възникнали във вашата лидерска практика?

Какво се е случило с Училищните планове за нововъведения, разработени от участниците?

Кои части от УПН са били осъществени? Кои не са? Наблюдават ли се тенденции между колегиите или вътре в тях? Наблюдават ли се стереотипи по отношение на пречките, които се съобщават от директорите?

- Изпълнени ли са те?

По какъв начин резултатите се съпоставят с броя на учителите, които вече са участвали в други програми на ФАБ?

- Моделът бил ли е възприет в училището като подходящо средство за бъдещи подобрения?

- Ако Училищните планове за нововъведения не са били изпълнени, анализирайте причините за това.

Какво е било въздействието на ПУО?

- Съществуват ли ПУО в училището? Ярко ли е присъствието им?

Директорите използват ли протоколи и за какво?

Каква допълнителна подкрепа биха искали/очакват да получат директорите?

За разлика от много други страни, в България няма специализирани програми за обучение, по които да могат да се подготвят за бъдещите си функции лицата, на които предстои да бъдат назначени (или просто биха искали да станат) училищни директори. Общоприетата практика е, че в някакъв

момент от кариерата си някои учители стават директори и отговорностите им буквално се променят от днес за утре. Разбира се, има известни възможности за обучение на новоназначени директори, но при нито една от тях не се предлага всеобхватна и проникновена представа за това какво означава да си лидер, мениджър, администратор и визионер, който същевременно да насърчава новаторството и да оказва подкрепа при въвеждането на съвременни учителски практики. Ето защо, настоящата оценка до голяма степен е насочена към отражението на програмата РТР върху професионалното развитие на участниците.

За да се отчете въздействието на РТР върху професионалното развитие на участниците, бяха анализирани следните **показатели**:

Учебни резултати

Когато се прави разбор на наученото от страна на участниците в РТР, трябва да се отбележи, че независимо от това, че всички те са посетили семинар в България, само онези, които разработиха най-добрите Училищни планове за нововъведения, бяха избрани да посетят САЩ (общо 40 директори), което се предполага, че допълнително е обогатило тяхното знание и умения в сравнение с нивото на останалите курсисти (47 респонденти, които са присъствали само на учебни модули в страната).

Диаграма 13 по долу представя онова, което директорите са постигнали в хода на своето участие в програмата. Както е видно, по-голямата част от респондентите (87%) заявяват, че освен другите знания, в резултат на участието си в програмата са се научили **как да създават професионални учебни общности (ПУО)**, следвани от **оказване на подкрепа на учителите при организиране и осъществяване на мултидисциплинарни уроци (74%)** и **подкрепа за иновации по отношение на учебните дейности (70%)**.

Повечето от анкетираните признават, че преди участието си в РТР не са били наясно **как да организират интердисциплинарни дейности и какво представляват протоколите** (в смисъла, в който това понятие се използва в програмата РТР). Независимо от това, за разлика от учителите, за които много по-голяма част от методите и практиките бяха съвсем нови преди да вземат участие в ELTP, директорите твърдят, че са били запознати с редица от подходите, представени в хода на РТР от предишен опит. От друга страна, **директорите също казват, че програмата е имала преобразяващо въздействие и е повратна точка в живота им**. Оказва се, че програмата РТР се възприема много повече като преживяване, което се отразява на убежденията и на поведението, а не просто като възможност за усвояване на нови способности и методи и това всъщност съответства на конкретната роля на директора, при която лидерските способности са най-важни.

По отношение на това кои са **най-прагматичните достояния**, изведени от програмата за обучение (вж. Таблица 6), директорите извеждат отговора **“как да се планират реалистични цели за развитието на училището”** (30% са посочили този отговор като най-важен за тях), последван от **“как по-ефективно да управлявам своето училище”** (22%) и **“как да направя нововъведение в своето училище”** (21%). Важно е да се отбележи, че независимо от факта, че **направата на нововъведение** е третият отговор в класирането, той е втори при изброяването на най-прагматичните достояния, усвоени пряко от програмата за обучение, което означава, че това знание също е изключително ценно и участниците го прилагат в своята практика.

Диаграма 32: Какво са научили участниците (процент респонденти, n = 87)

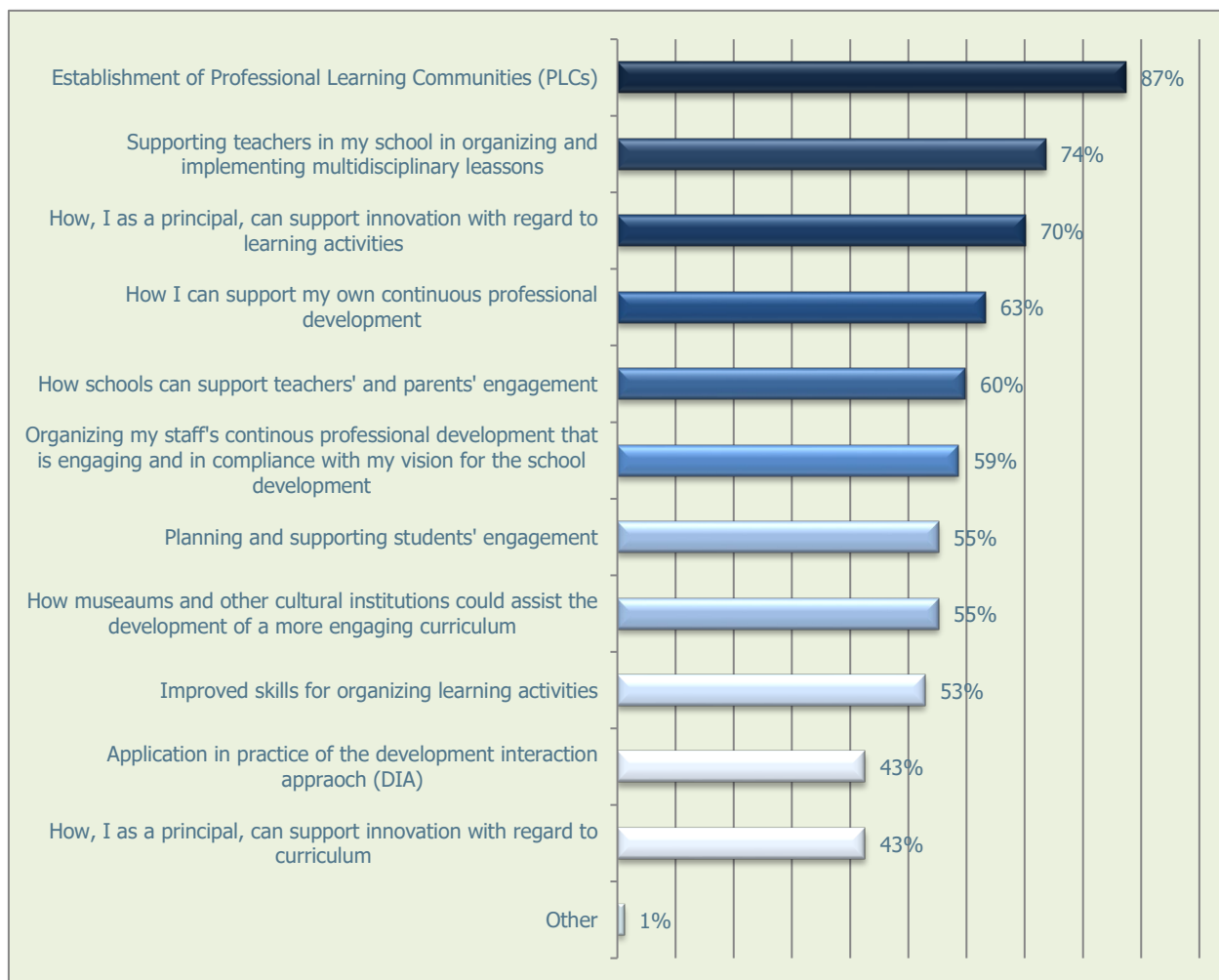


Таблица 21: Трите най-прагматични достояния, пренесени пряко от програмата (процент респонденти, които класират различни аспекти на РТР, n = 87)

	1 ^{во} най-прагматично	2 ^{ро} най-прагматично	3 ^{то} най-прагматично
Как да планирам реалистични цели за развитието на училището	30%	15%	16%
Как по ефективно да управлявам своето училище	22%	13%	15%
Как да направя нововъведение в своето училище	21%	33%	15%
Как да си съдействам с останалите учители	11%	18%	11%
Как да използвам протоколи	6%	10%	21%
Как да прилагам новите технологии в учебния и административния процес	6%	8%	8%

Как да наблюдавам уроци	5%	0%	6%
Как да превърна местните музеи в естествени сътрудници на учебния процес	0%	1%	3%
Как по-ефективно да провеждам родителски срещи	0%	0%	0%

Лични и институционни промени

В много държави, включително и България, директорите са обременени с голямо работно натоварване и на много от тях им предстои да се пенсионира. Същевременно училищните лидери се нуждаят от време, капацитет и подкрепа, за да могат да се съсредоточат върху практики, които с голяма вероятност ще повишат качеството на учебната работа на учениците. Настоящата оценка разглежда начина, по който РТР се отразява на личността на директорите, и най-вече – на техните убеждения, лидерски стил и практики за работно сътрудничество. Освен това, една от ключовите цели на програмата е да се създаде колегия от директори "които да поемат водеща роля при направата на нововъведения, модернизация и усъвършенстване на системата на българското средно образование".

При онлайн проучването сред участниците в РТР се установи, че от 87 респонденти (което е над 90% от възпитаниците на Академията) 85 са **убедени, че програмата е довела до промяна в техните лидерски практики.**

Освен това, според данните, програмата РТР е помогнала на участниците да:

- **осъзнаят своята роля като "вдъхновители" е точно толкова важна, колкото и ролята им като "мениджъри"** (75% от респондентите);
- **подобрят своите стратегически умения за планиране** (61% от респондентите);
- **да започнат активно сътрудничество с други директори** (61% от респондентите);
- **да си сътрудничат по-добре с учителите в своето училище** (55% от респондентите).

В хода на дълбочинните интервюта участниците също споделят как програмата се е отразила на следните области от тяхната дейност: внедряване на нововъведения в училище (ролята на директора в процеса, сътрудничество с учителите, пречки пред промяната, представяне на иновацията пред учениците и родителите, наблюдение и контрол върху изпълнението); използване на нови технологии (области, вид на технологиите, умения на учителите за прилагане на новите технологии); формулиране и постигане на стратегически цели.

В тези разговори възникнаха няколко тенденции, които могат да се обобщят както следва:

- **възприятието за това какво представлява "иновацията" доста се различава за различните участници, което се отразява и на начина, по който те виждат ролята си при въвеждане на иновации в училището¹⁷;**
- **участниците в РТР осъзнават, че именно директорът трябва да поеме инициативата и да подкрепи въвеждането на новаторски практики в училище, както и да наблюдава за тяхното изпълнение;**

¹⁷ Тези различия се дължат на няколко съществени фактора, напр. възраст (има разлика между младите и възрастните директори), размер и профил на училището, личен опит на самия участник и пр. За някои директори иновацията представлява всичко, което е ново в контекста на местните потребности, докато за други иновацията представлява нещо, което никога преди това не е било прилагано на национално или поне на областно равнище.

- по-голямата част от анкетиранияте директори признават, че **те не прилагат стратегия за оценяване¹⁸, чрез която да отчетат и измерят ефекта от внедряването на нови практики, технологии и/или методи;**
- новите технологии се въвеждат в училищата (особено тези, които получават финансиране от ФАБ по други програми и проекти), но директорите признават, че **учителите все още нямат умения да използват технологиите в час;**
- след участието си в програмата и с подкрепата на ФАБ, повечето **директори се чувстват доста по-уверени и си поставят амбициозни цели за стратегическо планиране.**

Прилагане на усвоените методи, практики и способности

Като участници в Академията РТР, директорите бяха обучени да разработват и да прилагат редица способности и методи. Поради тази причина, резултатите от усвояването и прилагането им на практиката също е обект на особено внимание в настоящата оценка, като те са анализирани за всеки от отделните инструменти. Промените в училищната общност се разглеждат в раздел IV.2.3. **ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ УЧИЛИЩНАТА ОБЩНОСТ** (в който задълбочено се разискват споменатите методи и способности), докато в настоящата си част оценката се занимава с въздействието върху професионалното развитие на участниците. По-нататък следва общ преглед на основните методи/способи/практики и начините, по които те са въведени в училищата на участниците в резултат на програмата.

а. Училищен план за нововъведения (УПН)¹⁹

От общо 87 респонденти, **79 директори заявяват, че в техните училища има разработен УПН, като 73 твърдят, че са изпълнили (осъществили) своите планове.** Тези резултати са доста обещаващи, особено като се има предвид това, че участниците първоначално са били мотивирани да разработят по един такъв план, за да отидат на посещение в САЩ. Големият брой на директорите, които изпълняват УПН на практика означава, че този документ е наистина от значение за развитието на училищата им и представлява инструмент с практическа насоченост, а не просто поредният административен документ без добавена стойност.

Участниците, които са предпочели да не разработват планове, изтъкват следните аргументи: "имаме друг подобен документ", "в момента имаме други приоритети", "новото вътрешно законодателство в областта на образованието", "проблеми, свързани с професионалното им положение". Независимо от това, е необходимо да се вземе под внимание фактът, че техният дял е доста нисък, като в някои случаи тези директори всъщност си набелязват стратегически цели и описват средствата, с които ще внедрят новите практики в училище, но просто не са озаглавили съответния документ „УПН“.

б. Професионална учебна общност (ПУО)²⁰

По отношение на ПУО, **90% от респондентите заявяват, че са сформирали една или повече ПУО в своето училище.** Тези от тях, които не са създали ПУО изтъкват следните основания: "в училището има други сходни групи или общности", "липса на време", "липса на мотивация сред учителите".

Тъй като броят на ПУО може да бъде свидетелство за въздействието на програмата на индивидуално и институционно ниво, сме поместили статистическа справка в тази връзка (вж. Таблица 7). Това,

¹⁸ Някои директори могат да представят определени количествени показатели, за да покажат как се е променило качеството на работата на учениците след прилагането на определен метод, но дори и те признават, че отчитането на входните и изходните нива не се съпровожда от никаква комплексна методика, която да вземе под внимание различните фактори, които се отразяват на оценките на учениците.

¹⁹ УПН е стратегически документ, в който се посочват предстоящите нововъведения и как, и защо те ще бъдат внедрени в дадено училище, както и резултатът, който може да се очаква за училищната общност като цяло и за развитието на училището.

²⁰ ПУО е група педагози, която провежда редовни срещи, членовете ѝ обменят опит и работят в сътрудничество, за да подобрят преподавателските си умения и учебните постижения на учениците.

което прави впечатление, е, че **броят на ПУО не води задължително до по-висок общ брой на обхванати учители и ученици, и от там – до по-мощно въздействие**. Освен това, към определен момент (когато в училището действат повече от три ПУО) се наблюдава насищане на средата и бройката започва да пада. Това вероятно се дължи на факта, че във всяко училище има ограничен брой учители и ученици и увеличаването на броя на ПУО може да доведе най-вече до разрастване на обема на темите, по които те работят, отколкото до увеличаване на количественото въздействие.

Полезно е да се знае също, че **средният брой на учителите, които участват в една ПУО, е 8**, откъдето **всяка ПУО оказва пряко въздействие върху средно 185 ученици**. Като се има предвид общият брой на учителите и учениците, обхванати от въвеждането на ПУО, вследствие на участието на директорите в програмата РТР, то е възможно някои лица да са преброени по повече пъти, като съобщените резултати са следните: - **ПУО са дали отражение върху 1 380 учители и 30 745 ученици**.

Таблица 22: Подробна справка за сформирани ПУО, n = 78

	Процент на директорите с определен брой ПУО	Общ брой на учителите, които участват в дадена/и ПУО	Среден брой на учителите, които участват само в една PLC	Общ брой на учениците, върху които ПУО има/т пряк ефект	Общ брой на учениците, обхванати само от една ПУО
Директори с 1 ПУО	97%	662	9	12,609	166
Директори с 2 ПУО	47%	324	9	6,212	168
Директори с 3 ПУО	29%	159	7	4,226	184
Директори с 4 ПУО	17%	103	8	3,163	243
Директори с 5 ПУО	12%	93	10	1,516	168
Директори с 6 ПУО	5%	21	5	2,385	596
Директори със 7 ПУО	5%	18	5	634	159

	Процент на директори те с определен брой ПУО	Общ брой на учителите, които участват в дадена/и ПУО	Среден брой на учителите, които участват само в една PLC	Общ брой на учениците, върху които ПУО има/т пряк ефект	Общ брой на учениците, обхванати само от една ПУО
Общо СРЕДНО:			8		185

От общо 77 респонденти 76 **директори твърдят, че те подкрепят работата на ПУО в своето училище**, както следва:

Таблица 23: Как директорите оказват подкрепа на ПУО (процент респонденти, n = 76)

Разрешавам на членовете на ПУО да осъждат по време на педагогически съвети или други учителски срещи	78%
Заделям достатъчно време в седмичния график на училището за провеждането на срещите на ПУО	72%
Осигурявам физическо помещение за срещите на ПУО	64%
Чрез допълнително възнаграждение	41%
Друго*	12%

* Тъй като "Друго" означава вид подкрепа за работата на ПУО, директорите поясняват какъв е техният личен ангажимент към процеса.

Споменатото дотук пряко се отразява на собственото професионално развитие на участниците, тъй като чрез подкрепата за ПУО те развиват умения като: делегиране на задачи на други хора, умения за общуване, лидерски умения и пр. Както е видно от резултатите, самите учители, които вземат участие в ПУО се превръщат в лидери и биват насърчавани от директора да изразят своите възгледи и идеи, които засягат учебното заведение като цяло.

с. Протоколи²¹

От **86 респонденти 72 твърдят, че те използват протоколи в училище**. Анкетиранияте, които не прилагат този инструмент, посочват следните причини: "липса на мотивация сред учителите да ги използват", "учителите не приемат особено охотно именно този инструмент", "трудно е да се прилагат", "протоколите имат известен ограничаващ ефект".

д. Други методи и способности

В хода на дълбочинните интервюта бяха споменати и други способности и методи, които често се прилагат: **UbD (разбиране по дизайн), проектно-базирано учене и интердисциплинарни уроци**.

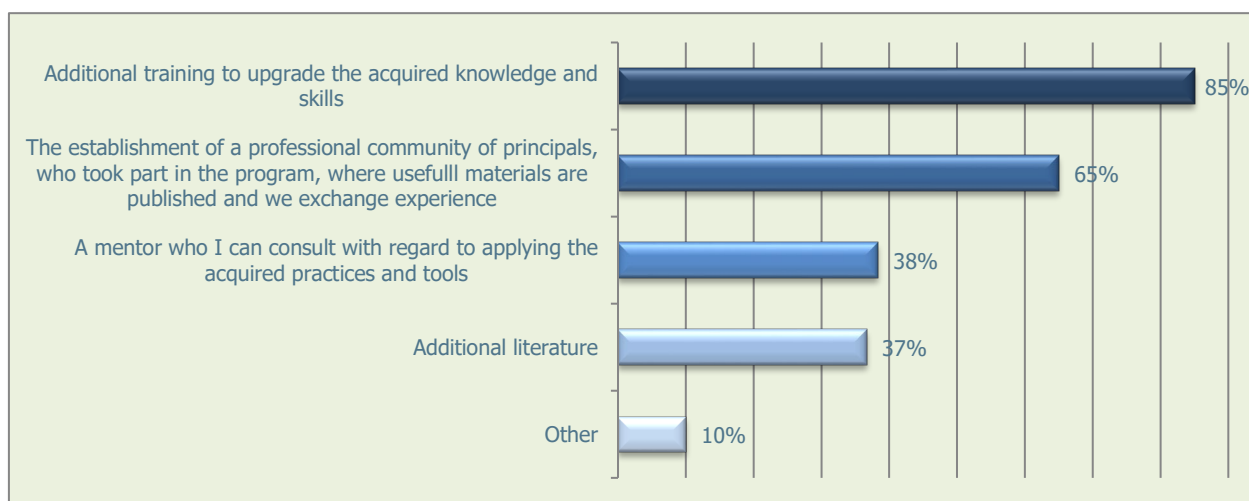
²¹ В образованието протоколите представляват насоки, които се изпълняват стъпка по стъпка—и са описани в прост документ от една или две страници, като те се използват от педагозите за улесняване на професионалните разговори или учебен опит, така че да се гарантира, че времето за срещата, планирането или груповото сътрудничество ще се оползотвори ефективно, целенасочено и продуктивно.

Важно е да се отбележи, че директорите в България са длъжни да покриват определен хорариум като преподаватели, освен ръководните им задачи, което ще рече, че те **прилагат всички усвоени методи, както като инициатори/в подкрепящо качество, а и като педагози.**

Необходима допълнителна подкрепа

Участниците бяха приканени да уточнят след края на програмата, освен подпомагането, което вече получават, дали имат потребност от някаква подкрепа от ФАБ и каква. Целта е да се разбере дали има някакви други видове помощ, които ФАБ може да обмисли, в случай че бъде взето решение за доразвиване на програмите и инициативите, които се провеждат в момента. От общо 86 респонденти 60 заявяват, че имат нужда от допълнително подпомагане. Що се отнася до вида на необходимото подпомагане, най-голям е дялът на желаещите да се организира **последваща програма за обучение**, чрез която допълнително да обогатят придобитите знания и умения.

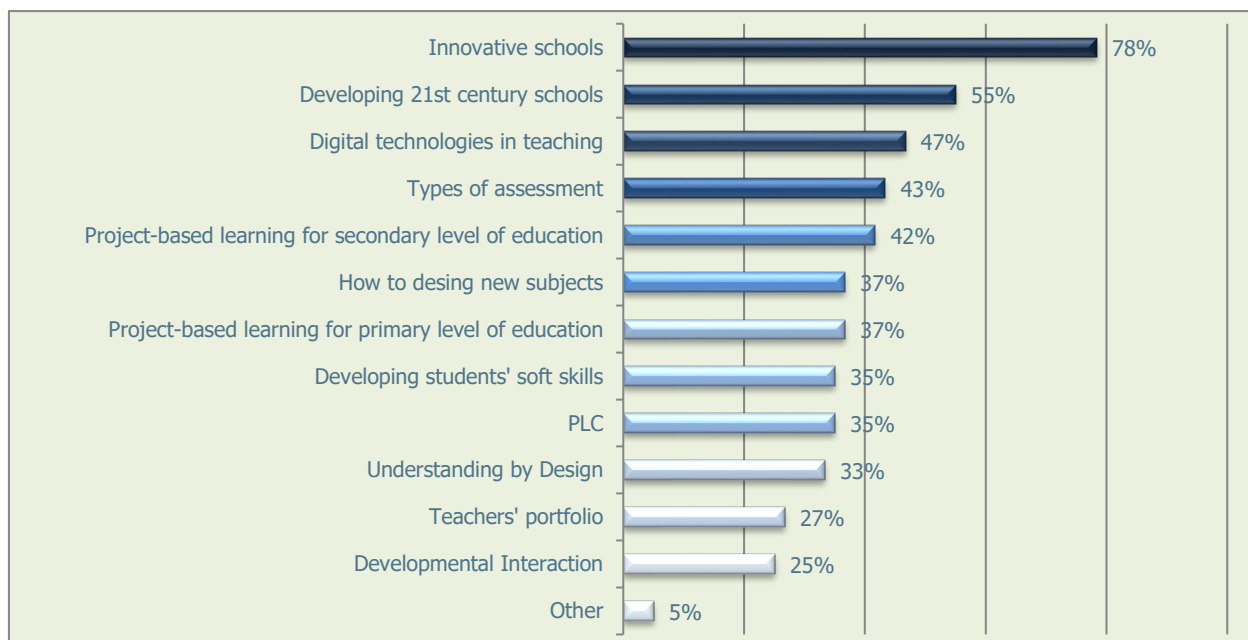
Диаграма 33: Вид на необходимото подпомагане (процент респонденти, n = 60)



В хода на дълбочинните интервюта участниците са изразили мнение, че ФАБ трябва да ги въоръжи **с необходимите инструменти за измерване на ефекта от въвеждането на иновативни методи и/или практики.**

По отношение на това в какъв **вид дейности за обучение** биха искали да се включат участниците от РТР, голям е дялът на директорите, отговорили: **„Иновативни училища“, „Умения на XXI век, „Дигитални технологии в преподаването“.**

Диаграма 34: Предпочитани теми за последващи програми за обучение (процент респонденти, n = 60)



Горното навежда на предположението, че българските директори, подобно и на учителите, възприемат **ФАБ като източник на новаторски решения** и очакват от Фондацията **да се придържа към актуалните национални и глобални тенденции в сферата на образованието**. Независимо от това, за разлика от учителите, директорите наблягат повече на усвояването на умения за внедряването на технологии и преподавателски практики, а не толкова – на методи – напр. ПБУ, ПУО и пр.

III.2.3. ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ УЧИЛИЩНАТА ОБЩНОСТ

При оценяването на въздействието върху училищната общност беше потърсен отговор на следните **изследователски въпроси**

Кои части на УПН са били изпълнени? Кои не са? Наблюдават ли се някакви тенденции между колегиите или вътре в тях? Има ли стереотипност в пречките, за които съобщават директорите?
-Какви са основните промени/ефекти?
-Каква е била реакцията на учениците и учителите в училището и в общността?
Какво е въздействието на ПУО?
-Какви са най-съществените ползи от ПУО за участниците?
Директорите създали ли са среда за взаимно работно сътрудничество сред учителите, т.е. подкрепили ли са създаването на професионални учебни общности (ПУО), което е един от основните инструменти, въведени чрез Академията за училищни лидери? Какви са културните напрежения по отношение на тях в българските училища?
Какви са предполагаемите препятствия пред предполагаемата промяна?

При анализ на въздействието на програмата РТР върху училищната общност и в съответствие с обхвата на изследователските въпроси, посочени по-горе, настоящата оценка отделя специално внимание на отражението на внедрените методи и способности върху училищната общност. Поради ограниченията, споменати вече по отношение на измерването на въздействието на програмата ELTP, този доклад разглежда предимно възприятията и наблюденията на участниците в РТР относно

реакциите и качеството на работа на училищната общност в резултат на взаимодействието си с тези нови методи/практики/способи, въведени от директорите. И отново, с оглед на съответствието с изследователските въпроси, констатациите и анализите са представени за всеки отделен способ/метод.

Училищен план за нововъведения (УПН)

Въвеждането дори на един такъв план определено има въздействие върху цялата училищна общност, тъй като това е стратегически документ, който осветлява приоритетите на училището, както и начините и ресурсите за тяхното осъществяване. Ето защо е изключително обнадеждаващо, че **всички** директори, които са изпълнили (осъществили) своите УПН, **твърдят, че наблюдават отражение върху учениците.**

В подкрепа на своите твърдения участниците в РТР бяха приканени да представят коментари относно това **по какво преценяват, че наистина е възникнал подобен ефект**, като подробна информация в тази връзка е изложена в *Приложение 4.1*. Дадените отговори неизменно са свързани с целта, темата и потребностите, около които е разработен съответният УПН и поради тази причина не могат да бъдат обобщени или категоризирани.

Всеки УПН е уникален документ, който е разработен в съответствие с потребностите, предизвикателствата и/или контекста, характерни за дадено училище. Именно за това от участниците се изисква и да пояснят **целта** на своите планове. Не се наблюдават конкретни тенденции, тъй като наистина всеки от директорите е избрал тема, която е на предна позиция в дневния ред на собственото му/й училище към момента на разработването на плана. Подробните отговори на всички участници в РТР са поместени в *Приложение 4.2* и се разпростират от посрещане на нуждите на учениците със СОП²² през повишаване на качеството на ПОО²³ до въвеждане и използване на нови технологии, повишаване на нивото на постижения на учениците и много други. Събраната информация показва по какъв начин изпълнението на УПН се отразява на редица аспекти на училищния живот, както и върху различни целеви групи.

Освен това, на участниците в РТР беше зададена задачата да изброят подробно **уникалните резултати** от прилагането на УПН в своите училища, като данни за това са изложени в *Приложение 4.3*. Обхватът и видът на резултатите варират в широки граници, но онова, което се наблюдава, е, че всеки участник в РТР има ясна представа с какво е свързано въвеждането на един такъв план в училището, като в повечето случаи **отчетените резултати са пряко свързани с мотивацията на учениците, качеството на работата им и постиженията.**

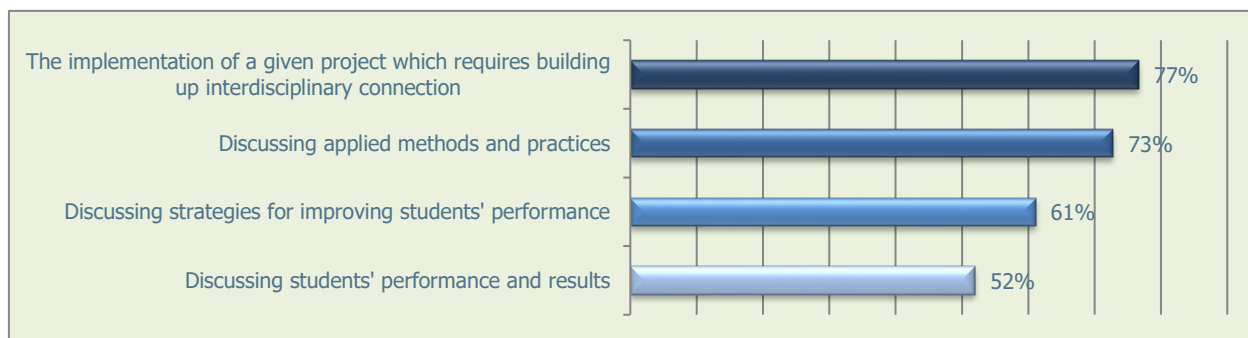
Професионални учебни общности (ПУО)

Както беше подчертано в предишните раздели, ПУО са били сформирани предимно в училищата, чиито директори са били участници в Академията РТР. Следната диаграма показва, че тяхното **предназначение може да варира от платформа за обсъждане на методи и практики до средство за осъществяване на определен проект.**

²² СОП – специални образователни потребности

²³ ПОО – професионално образование и обучение

Диаграма 35: Предназначение на ПУО (процент на респондентите, n = 78)



В допълнение на настоящия оценителен доклад **подробни сведения за темата на всяка ПУО и срока на нейната работа, за броя на участващите учители и обхванатите ученици** са поместени в **Приложение 4.4**.

Тъй като ПУО не са статични формирования и тяхното правилно функциониране, както и отражението от работата им, налагат работно взаимодействие между учителите в дадено училище, на участниците в РТР беше поставена серия от въпроси във връзка с това **как възприемат този инструмент**.

Таблица 24: Ползност на ПУО (според възприятията на директорите и учителите, n = 77)

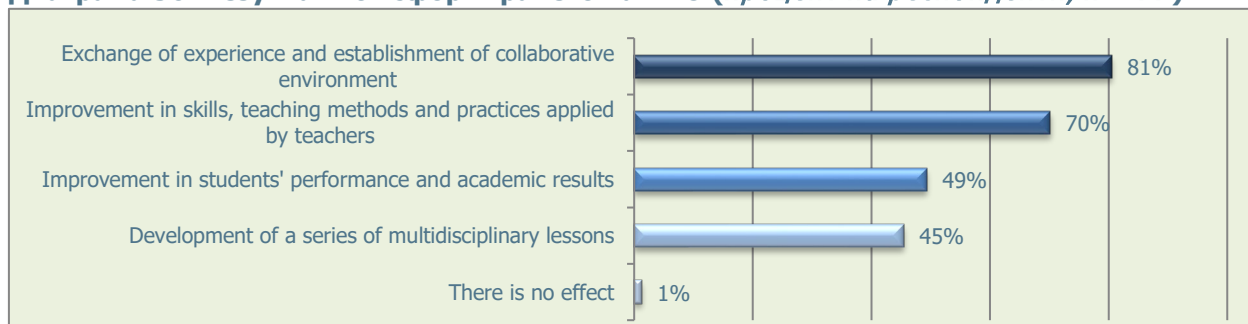
По Ваше мнение, доколко са полезни ПУО във Вашето училище?	
3 – много полезни	88%
2 – отчасти са полезни	12%
1 – изобщо не са полезни	0%
По Ваше мнение, как ПУО се възприемат от <u>учителите, които участват в тях</u> ?	
Те намират, че ПУО са полезни	77%
Те работят в ПУО, но не са убедени в ползата от тях	16%
Друго	6%
Не мога да преценя	1%
Отказват да участват в ПУО	0%
По Ваше мнение, как ПУО се възприемат от <u>учителите, които НЕ участват в тях</u> ?	
Те не са убедени в ползата от тях	39%
Показват желание за участие	27%
Друго	14%
С безразличие	10%

Нито един от директорите, сформирали ПУО в своето училище, не възприема този инструмент като "напълно безполезен", независимо от това, сред учителите, които участват в ПУО, все още има и такива, които не са убедени в ползата от тях, което може да се припише на факта, че директорът е настоял те да се присъединят към общността, но те все още не са отчели полезните последици от това. Интересно е да се отбележи, че според директорите, има учители, които понастоящем не участват в ПУО, но имат желание да се присъединят, което означава, че **въздействието от**

прилагането на подобен инструмент тепърва предстои да се разкрие и се доизгражда във времето.

Възпитаниците на Академията РТР разглеждат **резултатите** от сформирването на ПУО, като по-долу в диаграмата се отчита, че освен другите положителни резултати, ПУО до голяма степен водят до **обмен на опит и изграждане на среда на работно взаимодействие.**

Диаграма 36: Резултати от сформирването на ПУО (процент на респонденти, n = 77)



След това всеки от респондентите беше приканен да представи **коментари в подкрепа на посочените резултати**, като подробните отговори са изложени в **Приложение 4.5**. При все че изложените "доказателства" са уникални и не могат да се систематизират, тъй като са различни за отделните училища, онова, което се наблюдава, е, че в повечето случаи **директорите се осланят на наблюдения и убеждения, а не толкова на прилагането на конкретна стратегия за оценяване, която отчита резултатите от работата на дадена ПУО чрез набелязване на цели и измерване по показатели.** При все това, **10% от участниците в РТР твърдят, че след въвеждането на ПУО в техните училища дори резултатите на учениците им на Националното външно оценяване са се подобрили.**

Протоколи

Като се има предвид естеството на този способ, резултатите от използването на протоколи се очаква да се проявят предимно в начина, по който учителите и директорът общуват, сътрудничат си и структурират дискусиите си. Що се отнася до **полезността** на протоколите, в таблицата по-долу се отчита как те се възприемат от самите участници в РТР и от учителите в училищата.

Таблица 25: Полезност на протоколите (според възприятията на директорите и учителите, n = 72)

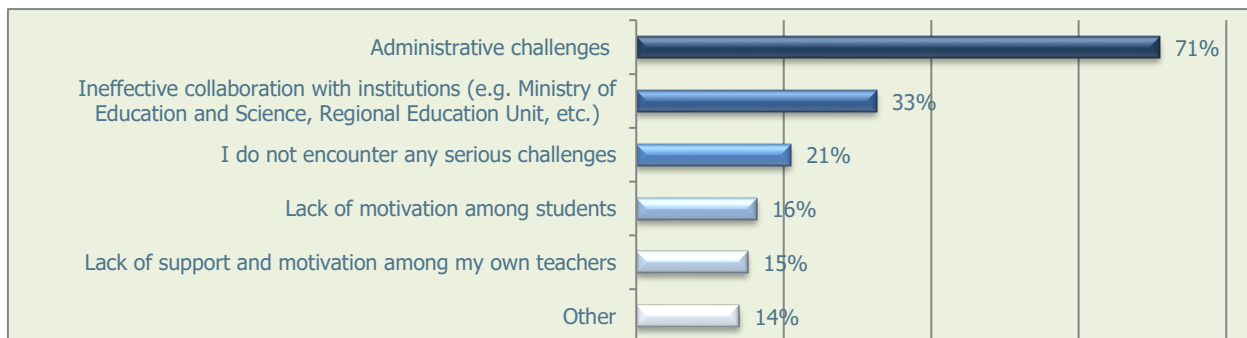
Според Вас доколко са полезни протоколите във Вашето училище?	
3 – много полезни	63%
2 – полезни отчасти	38%
1 – изобщо не са полезни	0%

При дълбочинните интервюта се установи, че за много от директорите използването на протоколите е времеема задача, тъй като тя изисква голяма подготовка, като едновременно с това се налага учителите да бъдат убеждавани, че е много полезно този инструмент да се използва в ежедневната им работа.

Предизвикателства и препятствия пред промяната

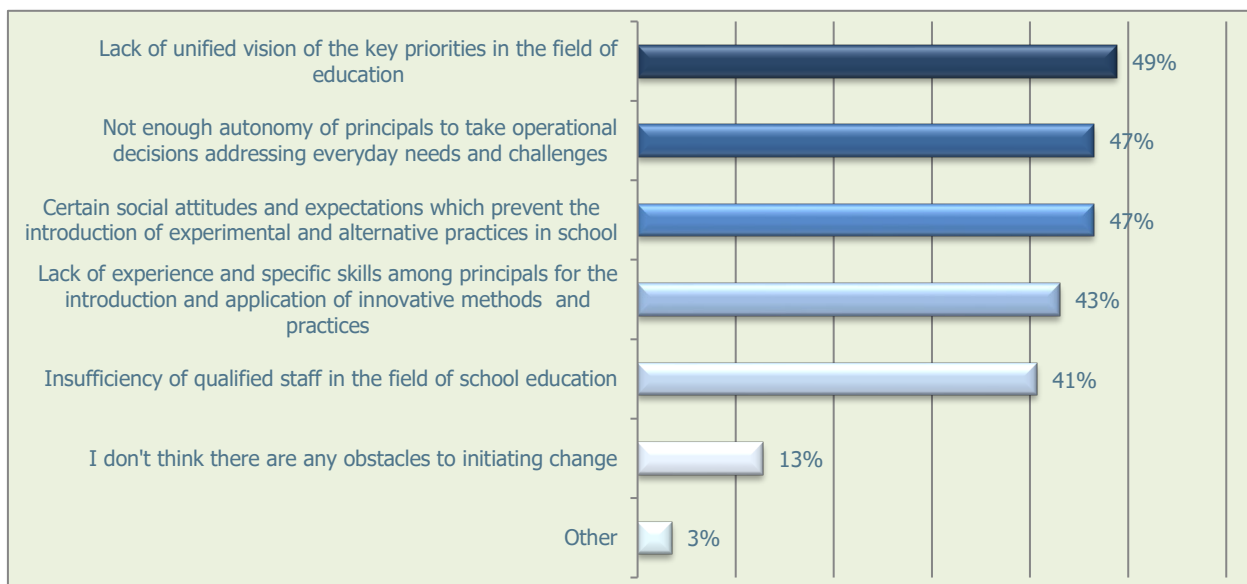
Въздействието, което може да се очаква от РТР, също е в пряка зависимост от предизвикателствата, с които директорите могат да се сблъскат в ежедневен порядък, както и от препятствията пред въвеждането на промени. Следват две диаграми, в които тези предизвикателства са описани, така както ги виждат респондентите в онлайн проучването сред участниците в РТР.

Диаграма 37: Предизвикателства, пред които са изправени директорите (процент на респондентите, $n = 86$)



Както се вижда от таблицата по-горе, директорите се натъкват преди всичко на **административни предизвикателства**, което се отразява на ежеднезната им работа. Интересно е да се отбележи, че този аспект се възприема от тях като действителна "тежест", поради което всички останали потенциални насоки изостават. Положителното е, че не са много респондентите, които възприемат вътрешните фактори като предизвикателства в ежеднезната си работа (напр. мотивацията на учители и ученици). Това показва, че директорите до голяма степен владеят факторите, за които пряко отговарят и **наистина са се превърнали в по-добри лидери**.

Диаграма 38: Препятствия пред въвеждане на промяната (процент респонденти, $n = 86$)



Наблюдава се известен баланс по отношение на факторите, които се възприемат като препятствия пред промяната и може да се заключи, че директорите до голяма степен зависят от контекста, в който работят, от потребностите на училището, на учениците и родителите.

Разпространение на резултатите сред останалите колеги

Всички респонденти по РТР твърдят, че са споделили със свои колеги на работното място наученото в хода на програмата. В следващата таблица са представени средствата/каналите за разпространение, използвани от участниците в РТР за популяризиране на резултатите от програмата, както и броят на споделяния на информация чрез определено средство /канал.

Таблица 26: средства, канали и честота на разпространението, n = 86

	По какъв начин точно споделихте придобитите знания и умения със своите колеги? (брой респонденти)	Колко пъти споделихте придобитите знания и умения? (брой респонденти)
По време на неформален разговор с колеги в училището	73%	1,016
По време на презентация /семинар/среща в училището с колеги само от нашето училище	84%	342
Чрез програми за практическо обучение, които водят и са организирани и за други директори	36%	176
По време на семинар, посветен на различни теми, пред аудитория, в която има и външни лица	43%	265
На формална среща с директори съмишленици от различни училища в региона и/или от страната	57%	343
На проява, организирана от Регионалното управление по образованието	43%	265
Друго	14%	89

Що се отнася до общия брой лица, с които е била споделена информацията за РТР, резултатите наистина са впечатляващи – **86 участници в РТР твърдят, че са разпространили резултатите от програмата сред 19 454²⁴ свои колеги**. Тези данни подсказват, че потенциалът на програмата за дългосрочно въздействие през следващите години наистина е много голям.

В допълнение на анализа на потенциалните средства и канали за разпространение, е необходимо да се вземе предвид, че възпитаниците на Академията РТР могат да подкрепят ФАБ при обучението на други педагогически специалисти. Поради това, участниците бяха учтиво помолени да споделят дали имат желание **да участват като обучаващи/лектори в програми, организирани от ФАБ**.

²⁴ В хода на проучването, онлайн респондентите по РТР бяха приканени да посочат примерния брой на хората, на които са казали за своето участие в програмата. Може да се допусне, че тези данни не са уникални, откъдето идва и уголеменият резултат.

От общо 86 респонденти 50% заявяват готовност, 15% биха се присъединили при определени условия, докато 35% не биха участвали.

Данни относно **темите**, в които участниците, заявили готовност да провеждат обучения в предстоящи програми на ФАБ, се чувстват най-компетентни да обучат и други педагогически специалисти, са събрани в **Приложение 4.6**.

III.3. ДРУГИ КОНСТАТАЦИИ ВЪВ ВРЪЗКА С ELTP И РТР

Налице са определени резултати, които бяха отчетени без да са заложили предварително или зависят от определени фактори. Независимо от това, тези резултати допълват оценката и по-комплексно разкриват дългосрочното въздействие, което може да се очаква през следващите години. Ето защо, настоящият раздел е посветен специално именно на тези резултати.

III.3.1. НЕПРЕДВИДЕНИ КРАТКОСРОЧНИ РЕЗУЛТАТИ

Докато разпространението на резултатите от програмата ELTP сред колеги-учители е предвидим резултат, то прилагането на методите и способите от програмата ELTP от страна на лица, които не са участвали, може да се окаже като "желан", но не и "непременно очакван" ефект. Поради тази причина явлението беше проучено чрез информацията, събрана с помощта на онлайн изследванията сред неучаствалите лица, като бяха отчетени следните констатации.

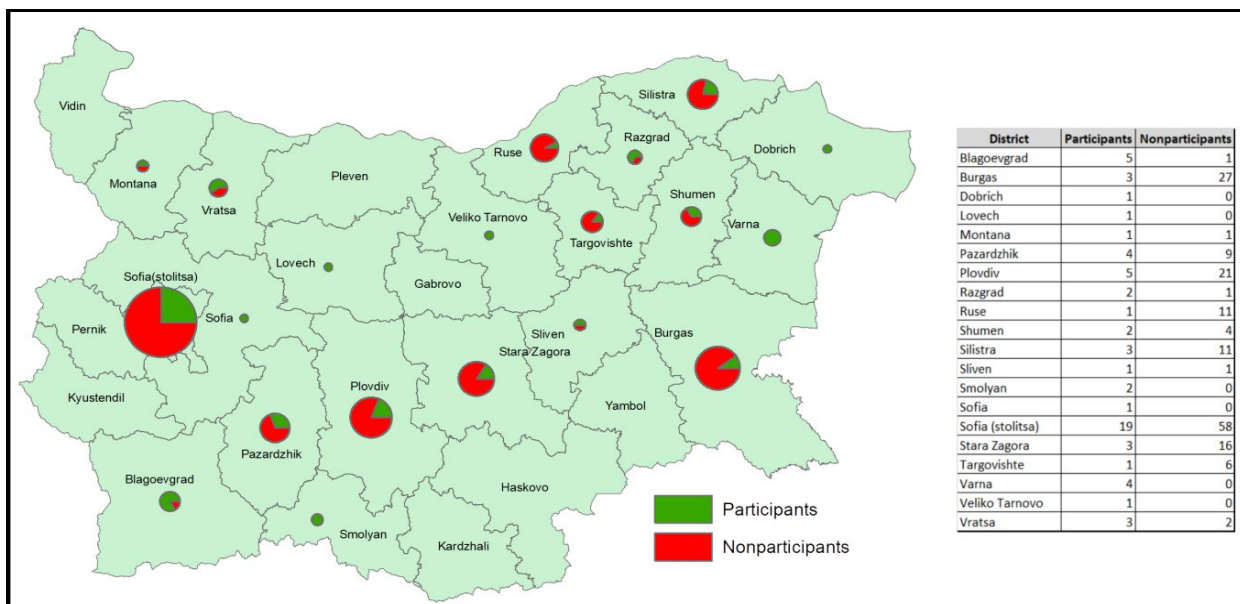
Резултатите от онлайн проучванията сред неучаствали лица сочат, че **проектно-базираното учене, приложението на нови технологии и ПУО** водят в класирането на методите/практиките/способите, които най-активно се прилагат от дадената група учители. Широкото приложение на ПУО сред професионалисти, които не са участници в обученията, може да се припише на факта, че участниците в ELTP са станали проводник за сформирането на такива общности в своите училища, което автоматично доразвива ефекта на програмата, тъй като **ПУО** изискват и насърчават работно сътрудничество между няколко учители, което ги превръща в **самостоятелни мощни средства за разрастване на резултатите**.

Подобно на участниците в ELTP, на въпроса кой метод поражда **промени сред учениците**, измежду 55 респонденти, които, при все че никога не са чували за програмата, но прилагат някои от методите ѝ, най-голям е дялът на отговорилите с "ефективното прилагане на нови технологии" (36%) и "проектно-базирано учене" (22%). По-голямата част от групата на неучаствалите пояснява, че разпознава възникването на такава промяна, тъй като **учениците по-ефективно научават новите уроци**, следвани от: **учениците намират уроците за по-интересни и проявяват ангажираност**. Що се отнася до 132-мата респонденти, които твърдят, че са чували за програмата ELTP, те също **наблюдават най-голямата промяна след въвеждането на "новите технологии"** (34%) и на **"проектно-базирано учене"** (19%).

В допълнение към оценката за разрастването на ефекта от ELTP, данни за професионалното положение на неучаствалите лица, вид на училището, географско местонахождение и възраст са посочени в следващата таблица.

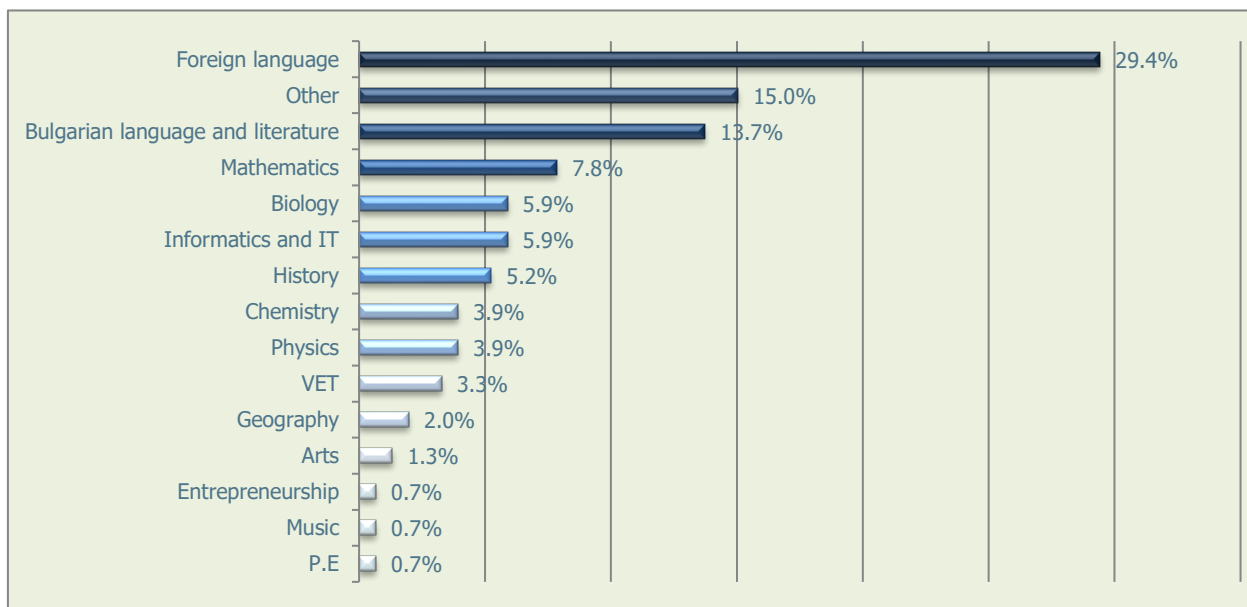
- По-голямата част от респондентите са **учители** (89%);
- Повечето от респондентите са **от средни училища** (91%);
- В сравнение с участниците в ELTP, географското разпределение на лицата, които не са участвали в програмите, **обхваща 14 области** съгласно Диаграма 20;

Диаграма 39: Географско разпределение (брой респонденти по вид и област)



- Повечето от неучастващите респонденти **са на възраст над 40 години (85%)**;
- Разпределението според предмета, който преподават, е показано в Диаграма 21.

Диаграма 40: Разпределение според предмета (процент респонденти, $n = 153$)



Както е видно от информацията по горе, професионалният статус на лицата, които не са участвали в програмата, но са информирани за нея и/или прилагат методи /практики/способи, които са известни като част от ELTP, е по-разнороден, в сравнение със статуса на участниците в програмата. Това навежда на извода, че **въздействието на програмата се разширява количествено (брой обхванати лица) и предметни области**. Тенденцията по отношение на възрастовите групи, занятието и вида на училището, в което се проявяват резултатите, обаче, остава същата, както и сред участниците в програмата ELTP.

III.3.2. РАЗЛИКИ В РЕЗУЛТАТИТЕ, КОИТО ЗАВИСЯТ ОТ РАЗЛИЧНИ ФАКТОРИ

В съответствие с изискванията на Запитването за оферта за настоящата оценка, докладът обследва и доколко различните аспекти, свързани с професионалното положение на участниците, се отразяват на проявлението на даден резултат. За целите на оценката, показателите, които се проучват, са както следва:

- Година на програмата за обучение;
- Географско местоположение;
- Възраст и опит на участниците;
- Вид училище;
- Предмет, който преподават (само за ELTP).

Програма ELTP:

Броят на респондентите от различните **години на обучението** се разпределя както следва: 2012 г. – 7 участници; 2013 г. – 13 участници; 2014 г., 2015 г. и 2016 г. – 15 участници годишно. Интересно е да се отбележи, че отражението на годината върху резултатите обуславя няколко основни тенденции. Докато в самото начало на програмата, акцентът е поставен върху усвояването на умения за преподаване и оценяване, през последната година на ELTP участниците отчитат, че преди всичко са усъвършенствали уменията си за формулиране и оценяване на учебни резултати, както и за прилагане на нови технологии в час.

Освен това, изглежда, че през 2012 г. участниците не са усвоили толкова много методи/способи/практики, както през следващите години (или поне те така смятат). Докато в началото на програмата се отчита, че методът „Разбиране по дизайн“ определено не е бил схванат от доста учители, през следващите години той се превръща в една от ключовите концепции, с които участниците свързват програмата ELTP. Същата тенденция се наблюдава и по отношение на прилагането на различните методи/способи/практики. По отношение на отражението върху учениците, участниците през 2014 г. отчитат „най-голяма промяна“ в сравнение с останалите възпитаници, което може да се отдаде на факта, че тези учители са прилагали даден метод в продължение на няколко години и тогава за първи път са установили признаците на краткосрочното му въздействие.

По отношение на допълнителната подкрепа, резултатите сочат, че випуските от 2012 г. и 2013 г. не се нуждаят до такава степен от подкрепата на ФАБ, докато последните випуски участници заявяват, че високо ценят възможността за непрекъсната подкрепа, с оглед на по-нататъшното усъвършенстване на своите професионални умения. Понастоящем по-голямата част от учителите с нетърпение очакват възможността да участват в допълнителни програми за обучение, организирани от Фондацията.

Що се отнася до препятствията пред промяната, те също се изменят през годините. Например, ако в самото начало основната пречка за въвеждането на новаторски практики в училището, която учителите отчитат, е „съпротивата на обществото към нови методи на преподаване“, през следващите няколко години фокусът се измества върху „ограничената автономия на учителите“. Освен това, с времето участниците в ELTP стават все по-чувствителни към липсата на обща визия за развитието на образователния сектор в България.

По отношение на своето **географско местоположение**, респондентите се делят на учители от големи (население над 200 000 души), средно големи (население между 50 000 и 200 000 души) и малки (население до 50 000 души) градове. Очертава се, че за учителите от малките градове основните умения са свързани с „оценяване на учениците“ и с „лидерски умения“, докато техните колеги са склонни да прилагат по-сложен инструментариум и концепции, като например „шестте аспекта на разбирането“ и „разработване на задача за изпълнение“. Що се отнася до „разбиране по дизайн“ (UbD), ПУО и ПБУ, тези методи/способи се прилагат широко от всички, независимо от това къде преподават. При все това, учителите от малките градове споделят, че проектно-базираното учене (ПБУ) е методът, който има най-голямо въздействие върху учениците. Участниците от малките градове искат повече допълнителна подкрепа, не само под формата на последващи програми за

обучение, а отчитат и необходимостта от създаването на професионална учителска общност с цел обмен на опит.

Респондентите се делят на две групи според **възрастта** – до 40 години (26 учители) и над 40 години (41 учители). Интересно е да се отбележи, че няма значителни разлики между знанията и уменията, които старшите и младшите участници твърдят, че са усвоили и ги прилагат, както и в начина, по който се проявяват резултатите сред учениците. Освен това, учителите възприемат по един и същи начин необходимостта си от допълнителната подкрепа, както и препятствията пред промяната.

Има само трима респонденти, които са заявили, че преподават в основно училище, 1 – в обединено, а всички останали са учители в средни **училища**, което не дава възможност за какъвто и да е надежден сравнителен анализ.

Що се отнася до **предмета, който преподават**, учителите се делят на учители по английски език (които са най-голямата група от участниците в програмата ELTP – 48) и всички останали (учители по различни предмети). Учителите по други предмети заявяват, че в сравнение с останалите си колеги от ELTP в най-голяма степен са се научили как да боравят с нови технологии в час. По отношение на методите и способите, които са породили промяна сред учениците, се наблюдава една съществена разлика по отношение на резултата вследствие на описателните показатели – учителите по английски твърдят, че този способ е дал много по-голямо отражение върху техните ученици.

Програма РТР:

От общо 87 респонденти, випуските се делят на 32 директори през 2014 г., 29 през 2015 г. и 26 през 2016 година. С времето участниците изглежда са научили повече за подхода на „цялостното развитие“ (DIA), за планирането и подкрепата на ученическата ангажираност, мултидисциплинарните уроци и ПУО. Що се отнася до прагматичните достояния, пренесени директно от програмата, не се наблюдават големи изключения, но си струва да се отбележи, че работата с родителите и с музеите никога не е била сред водещите отговори. В сравнение с участниците от 2014 г., директорите от последния **випуск курсисти** отчитат необходимост от повече допълнителна подкрепа и най-вече – от създаването на професионална общност от директори, в която да се обменя опит. В сравнение с първия випуск участниците от 2016 г. възприемат като препятствия пред промяната липсата на автономия на училищните директори и определени обществени нагласи срещу въвеждането на иновативни методи в училище.

По отношение на **географското местоположение**, към участниците се прилага същият подход както и в програмата ELTP (вж. по-горе). При придобитите знания и умения не се наблюдават съществени отклонения от общата тенденция, като се изключи фактът, че повечето от директорите от малки градчета поставят по-голям акцент върху своето преобразяване във „вдъхновители“. Интересно е да се отбележи, че участниците от големите градове като че ли не изпитват такава потребност от допълнителна подкрепа в сравнение със своите колеги. Що се отнася до препятствията пред промяната, то респондентите от малките градове посочват липсата на квалифицирани кадри като основната спънка пред въвеждането на промяна.

Участниците в РТР също се разделят на две групи по **възрастов** признак (до и над 50 години), тъй като няма директори, които да са взели участие в програмата и понастоящем да са под 40-годишна възраст. Анкетираният на по-старша възраст подчертават уменията, които са придобили за по-добра организация на учебните дейности, докато останалите се насочват към ролята си в подкрепа на иновативни елементи в учебната програма. Наблюдава се съществено отклонение по отношение на необходимостта от допълнителна подкрепа – по-възрастните директори изпитват по-голяма необходимост от подкрепа след края на програмата.

За разлика от програмата ELTP, Академията РТР предоставя възможност за обучение на значителен брой директори на основни **училища** (27), което дава възможност за сравнение с колегите им, които ръководят средни училища (50). При директорите на средните училища ключовите приоритети в знанията, придобити в програмата РТР, са планирането на учебните дейности и повишаване на ангажираността на учениците. Техните колеги от основните училища заявяват, че са научили много по отношение на това как музеите и други културни ведомства могат да подпомогнат в

разработването на една по-привлекателна учебна програма. За учителите от основното училище превръщането на директорите от мениджъри във вдъхновители е придобивка с голяма стойност. В контекста на основните училища най-голямата пречка за въвеждане на промяна е общественото отношение към новите методи, докато за директорите в средните училища това е липсата на квалифицирани кадри.

III.3.3. ФАКТОРИ, КОИТО ДОПРИНАСЯТ ЗА УСПЕШНОТО ПОЛЗВАНЕ И ПРИЛАГАНЕ НА ЗНАНИЯТА И ПРАКТИКИТЕ, УСВОЕНИ В ПРОГРАМИТЕ ELTP И РТР

Освен факторите, изброени в предходния раздел, се наблюдават и други аспекти, които могат да се отразят на проявлението на резултатите от програмата. В следващите раздели докладът се спира на три предположения, чието удостоверяване в хода на оценката е било изискано от ФАБ:

? *"Въздействието на ELTP на равнище „училище“ зависи от множество фактори, включително и от броя на учителите, които участват в програмата: при един учител, резултатите отмират много бързо; при участието на повече учители нараства и възможността за постигане на по-осезаеми подобрения/ промени/нововъведения"*

При анализ на това допускане е необходимо да се вземат под внимание няколко елемента. На първо място, един от критериите за подбор в програмата ELTP е владението на английски език в достатъчна степен, така че участниците да могат да се включат в компонента, провеждан в САЩ, за който не се предвижда превод.

Поради това изискване, а и както сочат проучванията сред участниците, голяма част от възпитаниците на програмата ELTP са учители по английски език (от общо 66 респонденти 47 са учители по английски език). Езиковото изискване до голяма степен предварително обуславя броя на учителите, които кандидатстват и участват както по принцип, така и в рамките на дадено училище.

На второ място, степента, в която ефектът отмира, не може да се проучи към този момент, тъй като нито сред учителите, нито сред учениците са отчетени никакви начални и крайни нива, за да се измери каквото и да е количествено изменение за даден период от време. Освен това, в хода на дълбочинните интервюта с участниците в ELTP се изясни, че ако директорът не е участвал в каквато и да е програма, финансирана от ФАБ или не подкрепя учителя при въвеждането на иновативен метод, усвоен в рамките на програмата в САЩ, нищо особено не може да се направи, поради което ефект може и да не възникне изобщо, независимо от броя на учителите, обучени по програмата ELTP.

От друга страна, участието на повече от един учител от училище само по себе си е признак, че директорът оказва съдействие при такива квалификационни прояви и при прилагането на иновативните практики в часовете. Поради тази причина, училищата, от които по ELTP са били обучени повече учители, са предмет на особено внимание в дълбочинните интервюта, като на това явление е посветен и един от изнесените **реални казуси** (вж. *Приложение 2*). Със сигурност се отчита вероятността, ако повече учители бъдат обучени в САЩ, да се окаже по-лесно въвеждането на новаторски практики по различни предмети и на различни нива в образованието.

След всичко дотук, от съществена важност е да се отбележи, че споменатите положителни въздействия могат да се разширят чрез умножаване на резултатите от програмата, чрез разпространяване и сформирание на ПУО (сред които участниците в програмата ELTP могат лесно да разпространят опита, придобит в САЩ и да привлекат повече учители към прилагането на новите методи в своята преподавателска практика).

Освен това, всеки учител от програмата ELTP има достъп до различен брой ученици, което допълнително се отразява на обхвата на предвидимия ефект. Също така, в рамките на дълбочинните интервюта се установи, че броят на учениците, на които преподава даден учител, може да варира през годините, като в някои случаи учителите работят с различни деца всяка учебна година. Що се

отнася до сътрудничеството с колеги, то отново се оказва изменчива величина, според участниците и предмета, който преподават. В обобщение, от събраните данни за краткосрочните резултати по програмата ELTP, анализирани в рамките на настоящия доклад, **е видно, че въздействието на ELTP би могло да зависи от броя на учителите, които участват, но по-същественото е, че то зависи от начина, по който даден участник разпространява и умножава резултатите на различни равнища, от подкрепата, която същият получава от училищната общност (и най-вече от директора) при внедряването на новаторски практики, както и от броя на учениците и от предмета, който преподава.**

? *„Конструктивният и активен ангажимент на директора на училището е съществен фактор за очакваните цялостни положителни промени в рамките на училището, вследствие на участието в програмата ELTP.“*

В хода на оценяването се установи, че има две предпоставки, за да се гарантира конструктивният и активен ангажимент на училищния директор: 1. Директорът да е взел участие в Академията РТР или в каквато и да е друга програма, финансирана от ФАБ; или 2. Директорът по принцип е човек с широки възгледи, който оказва подкрепа. И в двата случая работното взаимодействие не само с учителя, обучен в рамките на ELTP, а и с останалите учители, се определя от професионалното развитие и личността на директора.

За да дадем представа как един директор може с положителност да разшири резултатите от програмата ELTP, както и от всички други промени чрез прилагането на нови методи и практики, сме привели **примерен казус**, посветен на това явление (вж. *Приложение 2*).

Като се имат предвид централизираната образователна система в България, при която отношението директор-учител е предимно вертикално, резултатите от онлайн проучването сред учителите, които разсъждават над пречките пред промяната, както и разказите за успехите и предизвикателствата, споделени в хода на дълбочинните интервюта, **може да се потвърди, че директорът е ключов фактор не само за осъществяването на цялостните положителни промени, а и за обхвата и обема на въздействието.**

Освен това, именно директорът е инициатор за основаването на ПУО (като отличен способ за привличането на повече учители и пораждането на промяна в училището като цяло), за УПН (инструмент за набелязване на приоритети и внедряване на иновации), за подкрепата и насърчаването на учителите при прилагане на новите методи и пр. Поради това, изобщо не е изненадващо, че едва една година след стартирането на програмата ELTP се учредява и Академията РТР, като към момента броят на директорите, които са нейни възпитаници, надхвърля дори броя на обучените учители.

? *„Програмата може да постигне и по-големи резултати, ако на участниците се оказва непрекъсната професионална подкрепа.“*

Допускането, че непрекъснатата професионална подкрепа е от критично значение за разширяването на резултатите и за двете програми, се потвърждава от изявленията, направени от участниците в ELTP и РТР (вж. разделите за ефекта на програмите върху професионалното развитие). Освен това, горното твърдение се потвърди, когато нашият екип се срещна с двама от американските преподаватели в колежа „Банк Стрийт“ (Елис Скоуп и Кайл Хейвър) и посети годишна среща на курсисти, на която директори и учители (предимно бивши участници в програмите РТР и ELTP) обменят водещи практики и опит и усъвършенстват своите знания и умения, като част от новата инициатива на ФАБ – Образователна академия на ФАБ²⁵.

Както подчертаха г-жа Скоуп и г-н Хейвър през последните няколко години възпитаниците на програмите ELTP и РТР са изминали значителен път в собственото си професионално развитие, което не приключва с връщането им от САЩ или с края на семинарите в България, тъй като повечето от

²⁵ Като продължение на програмите ELTP и РТР, Образователната академия на ФАБ предоставя качествени програми за обучение и квалификационни програми, по които се присъждат кредити в България, за директори и училищни екипи, както и иновативни квалификационни занятия за учители, които добре са се установили в своята кариера.

тези директори и учители са част от една по-голяма общност, който горещо иска да въведе положителни промени в българските училища.

Освен това, в хода на дълбочинните интервюта с участниците в РТР и ELTP те непрекъснато се позоваваха и на други инициативи на ФАБ в подкрепа на усилията на учителите и директорите за повишаване на качеството на образованието. Една от тези инициативи е "Специалист по образователни технологии" – уникална програма за образователна квалификация, създадена от ФАБ в сътрудничество с Университета на Колумбия в Ню Йорк, която внедрява съвременните технологии и тяхното смислено използване в модерния образователен процес.

Цялата информация, събрана в хода на оценката, сочи, че **и двете програми са постигнали големи резултати и имат по-висок потенциал за въздействие, именно защото и ELTP, и РТР не са спорадични инициативи, а представляват само един аспект на подкрепата, която ФАБ оказва за повишаване на качеството на образованието в България.**

III.3.4. ДРУГИ НАБЛЮДЕНИЯ

В хода на оценяването се установява, че не са много училищата, които публикуват информация на своите интернет страници за това, че техните директори и/или учители са взели участие в програма, финансирана от ФАБ. Докато инициативи от типа на „Еразъм+“, проекти, финансирани от Министерството на образованието и науката и други партньорства се разгласяват широко, то почти нищо не се споменава за програмите ELTP и РТР и за уменията, усвоени от участниците в тях, които пряко засягат цялата училищна общност.

Този въпрос не е предмет на настоящото проучване и си струва да бъде разгледан по-обстойно, но трябва да се вземе предвид фактът, че липсата на видимост може да доведе до отрицателни последици върху потенциалното отражение, което програмите могат да породят, предвид неосведомеността на широката общественост за това, че директорите и учителите непрекъснато развиват своите професионални умения чрез различни средства и програми.

Поради това се препоръчва ФАБ да обмисли възможността за въвеждане на формални изисквания за видимост на програмите и на постигнатите резултати.

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЯ

IV.1. ЗАКЛЮЧЕНИЯ ОТНОСНО ПРОГРАМАТА ELTP

Оценката сочи, че програмата ELTP се ползва с голям авторитет сред участниците, които признават високото ѝ качество и особено начина, по който е организирана. Освен това, голяма част от учителите подчертават нейната практическа насоченост, възприемат програмата като вдъхновяващо преживяване с ясни цели и я описват като „най-полезната от всички подобни квалифициращи програми, които в момента се предлагат в България“. Фактът, че програмата за обучение се провежда в САЩ, има огромна стойност за всички участници, които смятат, че посещенията в училищата дават неповторима възможност за преки наблюдения и за споделяне на опит с американски колеги.

Сред множеството други знания и умения, участниците в ELTP заявяват, че програмата е изиграла ключова роля в усвояването на съвременни педагогически практики, подобрила е уменията им за оценяване, като същевременно са се научили да използват технологии в час. Програмата за обучение в Университета в Колумбия е запознала учителите с приложението на концепции, ориентирани към учащите, като „разбиране по дизайн“, проектно-базирано учене, автентично оценяване, шестте аспекта на разбирането и професионални учени общности. За някои от способите,

като протоколи и описателни показатели, повечето от учителите не са чували преди това. Онова, което наистина е впечатляващо, е, че повечето методи, усвоени в хода на занятията, се прилагат в преподавателската практика на участниците, което във висока степен осъществява предназначението на програмата. Докато по всичко личи, че учителите използват научените в САЩ практики и методите за оценяване на постиженията на учениците, все още е необходимо да се положат допълнителни усилия и за въвеждането на цялостна стратегия за отчитане и измерване на промяната сред учениците преди и след прилагането на определен метод.

Курсистите в ELTP твърдят, че повечето ученици възприемат положително въвеждането на нови преподавателски практики, като сред тези с най-силно въздействие се посочват проектно-базирано учене, въвеждането на нови технологии в клас и поемане на отговорност от страна на учениците за качеството на собствената им работа (автентично оценяване, описателни показатели и пр.) Струва си да се отбележи, че когато описват първоначалното отражение върху своите ученици, учителите в много по-голяма степен наблягат на това "как учениците се чувстват и как мислят" отколкото на успеха им. От информацията, събрана в хода на оценката, може да се заключи, че програмата ELTP е довела до ангажиране на всички страни за постигането на учебен процес, ориентиран към ученика, при който усъвършенстването на способностите на учениците за критично мислене е в основен стремеж на учителя.

Програмата ELTP допринася за изграждане на професионална колегия от образователни лидери, които са сред ранните последователи и пионери в новаторството, като освен това преобразява техните убеждения и ценности. В резултат на програмата участниците преосмислят начина си на преподаване и осъзнават, че всеки учител може и трябва да бъде образователен лидер.

Фактът, че голяма част от възпитаниците на програмата ELTP продължават своето сътрудничество с ФАБ сочи, че е налице желание за участие в последващи програми за обучение, като част от тях дори заявяват готовност да обучават свои колеги и това свидетелства, че програмата мотивира учителите да продължат своето професионално образование и допълнително да усъвършенстват своите познания.

Разпространението на резултатите от програмата сред учителите се провежда с различни средства и през различни канали, като броят на обхванатите учители достига почти 19 000 за цялата страна. Резултатите от проучването сред учители, които не са участници, сочат, че повечето от тях не просто са били информирани за програмата като такава, а прилагат и част от методите и способите, които са част от съдържанието на ELTP.

Независимо от усилията и инвестициите, направени от ФАБ, българските учители се натъкват на редица предизвикателства, които до известна степен могат да се отразят върху изиявяването на резултатите от програмата ELTP. Сред тях са остарялата училищна инфраструктура и липсата на технологични иновации в класната стая, неефективното сътрудничество с другите институции (като Министерството на образованието и науката и Регионалните управления на образованието) както и липсата на подкрепа и мотивация сред учителите по принцип. Като най-съществената пречка пред въвеждането на промяната, участниците в ELTP сочат липсата на единна визия относно ключовите приоритети в сферата на образованието. За да преодолеят споменатите предизвикателства и да доразвият още повече своите професионални умения, учителите разчитат ФАБ да им оказва непрекъсната подкрепа и дори да разшири учебната програма за квалификация, така че да се обхванат теми от национално значение, като "Иновативни училища".

Само петима от участниците в ELTP вече не работят в сферата на образованието, което означава, че знанието продължава да бъде в обращение в сектора. Освен това, още дванадесет други представители на курсистите са повишени в по-горни длъжности, като така могат да пренесат резултатите от програмата на системно ниво.

IV.2. ЗАКЛЮЧЕНИЯ ОТНОСНО ПРОГРАМАТА РТР

Академията РТР се възприема като висококачествена, изключително полезна и вдъхновяваща програма с практическа насоченост, която надхвърля първоначалните очаквания. Докато международният компонент на програмата се радва на голяма популярност сред участниците, посетили САЩ, също толкова високо се оценява и семинарът в България. Що се отнася до добавената стойност на отвъдокеанския компонент, като най-същественото основание за полезността на задграничното пътуване участниците изтъкват прякото наблюдение на прилагането на практиките.

Изглежда, че най-голямото въздействие на семинарите от РТР върху участниците се изразява в промяната на техните убеждения и поведения. В резултат на програмата за обучение, директорите научават също как да сформират ПУО, как да подкрепят учителите в организирането на мултидисциплинарни уроци и как да оказват подкрепа на иновациите в училищата.

Независимо от факта, че участниците в РТР твърдят, че са им известни много от подходите, които са им били представени в хода на семинарите, те признават, че програмата РТР им е помогнала да разберат как най-правилно да прилагат даден метод в практиката. В съответствие с първоначалните си цели, програмата наистина е довела до промяна в лидерските практики на участниците чрез подобряване на уменията им за стратегическо планиране, подкрепа в ролята им на "вдъхновители", улесняване на сътрудничеството им с учителите и насърчаването им към активно работно сътрудничество с други директори. По-голямата част от участниците в Академията РТР прилагат в практиката си ключовите методи и способности, усвоени в рамките на обучението, сред които са училищните планове за нововъведения (УПН), професионални учебни общности (ПУО), протоколи, проектно-базирано учене (ПБУ), интердисциплинарни уроци и разбиране по дизайн (UbD). Попитани за едно от най-прагматичните достижения, пренесено пряко в практиката от обученията, най-голям дял от участниците посочват, че вече разполагат с по-високи умения за планиране на реалистични цели за училищно развитие.

От общо 87 директори, 79 заявяват, че училищата им имат УПН, като 73 са приложили своите планове на практика. Изглежда, че УПН имат съществено значение за стратегическото развитие на училището и не се възприемат като административна тежест. От информацията, събрана в хода на оценката, е видно, че УПН дават отражение върху цялата училищна общност, като всички участници, които са осъществили своите планове, заявяват, че тяхното въздействие се наблюдава и сред учениците. Подробни обяснения относно това как директорите преценяват тези последици, са събрани и приложени към настоящия доклад. Поради факта, че всеки УПН е единствен по рода си документ, разработен в съответствие с потребностите, целите, предизвикателствата и контекста на съответното училище, не се очертават конкретни тенденции във връзка с целите и темите на УПН, до какви промени са довели и как те могат да бъдат засвидетелствани в рамките на училищната общност, като се изключи фактът, че в много от случаите директорите посочват подобряване в работата на учениците, висока мотивация и постижения. Повечето от анкетиранияте участници в РТР споменават, че в даден момент ще разработят нови планове или че вече са го направили. За случаите, в които не се разработват и прилагат планове, се изтъкват следните причини: училището използва други средства за набелязване на стратегически цели; лични причини (смяна на длъжността); необходимо беше известно време, за да се реши как да бъде организиран процесът и сега дори на тези директори предстои да разработят/изпълняват УПН.

ПУО съществуват и са жизнени в училищата, чиито директори са участвали в РТР: 78 от общо 87 директори посочват, че са сформирали една или повече ПУО в училищата си. Общият брой на участващите учители е 1 380, като общият брой на обхванатите ученици е 30 745. За всяка от ПУО са събрани подробни данни, които са приложени към доклада, като този инструмент се използва предимно за обсъждане на прилаганите методи и практики в училище, както и за изпълнението на даден проект, за който са необходими интердисциплинарни връзки. Като цяло, учителите (особено участниците) приемат, че ПУО са полезни. Най-големият ефект от тяхното създаване е обменът на опит и създаването на среда за работно сътрудничество. Освен това ПУО се оказват един от най-мощните инструменти за разпространение на резултатите от програмите РТР и ELTP и обезпечаването на тяхното въздействие на системно ниво.

Протоколите се използват от голям дял на възпитаниците на програмата РТР – 72 директори, всеки от които намира това пособие за полезно в провеждането на структурирани дискусии и ефективна комуникация с колеги по теми, които са от ключова важност за училището.

Не всички РТР участници изпитват необходимост от допълнителна подкрепа, но онези, които имат готовност да получат подпомагане (60 от общо 86 директори) биха оценили най-високо възможността за последващи програми за обучение и сформирането на професионална общност за обмен на полезни материали и опит. Освен това, добре биха се приели и някакви инструменти за измерване на въздействието след внедряване на новаторските методи.

Директорите се сблъскват с множество предизвикателства от административен характер и посочват като пречки пред промяната липсата на единна визия за това какви трябва да бъдат ключовите приоритети в образованието, липсата на автономия на директорите и определени обществени настроения срещу неконвенционалните практики в училище.

Докато броят на обучените учители от дадено училище има значение, това изглежда е най-важната предпоставка за постигането на въздействие. Изключително положително е това, че понякога от едно училище по една и съща квалификационна програма се обучават и по повече учители, но това, което изглежда най-важно, е начинът, по който съответният професионалист прилага наученото (качество), как разпространява и умножава резултатите сред колегите си (експлоатация), както и дали ръководството на училището подкрепя новаторството и напредъка (устойчивост).

Доброто лидерство е една от най-важните предпоставки за осъществяването на промяната и въвеждането на иновацията в рамките на цялото училище. Без подкрепата на директор, който да е същевременно и вдъхновяващ лидер, изглежда, че всякакви квалификационни програми или отпуснато финансиране, биха имали или твърде ограничено, или никакво въздействие.

Освен това, за да се постигне устойчиво и дългосрочно въздействие, не е достатъчно да се подеме една единствена инициатива, насочена към конкретен проблем или необходимост. Без непрекъснатата подкрепа и без всички останали инициативи, осъществявани от ФАБ, най-вероятно програмите ELTP и РТР биха били сравними с обичайните квалификационни програми, предлагани на национално равнище. Именно разглеждането на тези две програми в контекста на цялостната стратегия на Фондацията за повишаване на качеството на образованието в България увеличава тяхното положително въздействие и гарантира максимални резултати.

V. ПРЕПОРЪКИ

Програмите РТР и ELTP вече не съществуват във формата, познат от годините на тяхното провеждане (2012 г. – 2016 г.), като в момента ФАБ е стартирала нови програми. Ето защо, следващите препоръки са насочени предимно към аспекти, приложими за ползвателите на програмите (директори и учители), независимо от това в каква инициатива на Фондацията участват.

- За да се постигне по-широко въздействие на системно ниво, е необходимо усилията за изграждане на колегия от опитни и напредничави директори и учители да бъдат поддържани и да продължат чрез разширяване на обема и обхвата на предлаганите квалификационни програми
- Възпитаниците на програмите ELTP и РТР имат желание да продължат своето сътрудничество с ФАБ и техните познания могат да бъдат използвани за разширяване на резултатите на програмата сред нови участници, както и за разпространение на определени методи и инструменти. За тази цел могат да се организират програми за обучение по ефективно представяне и споделяне на водещи практики за дадено ядро от директори и учители, които да се превърнат в "Посланици на промяната на ФАБ" за по-качествено образование в България;

- ФАБ може да обмисли възможността за сътрудничество с държавните образователни власти по отношение на нови инициативи, като например "Иновативни училища", за да увеличи постигнатия до момента ефект и да гарантира, че резултатите от програмите ELTP и РТР ще бъдат оползотворени докрай;
- От голяма полза за директорите и учителите ще бъде, ако ФАБ ги обучи или ги въоръжи със способности за отчитане, наблюдение и измерване на въздействието, постигнато вследствие на прилагането на новаторски методи и практики на училищно равнище. Това ще даде и възможност за оценяване и количествено измерване на дългосрочното въздействие на програмите, финансирани от Фондацията;
- За да се добие още по-изчерпателна обща представа за постигнатия ефект в рамките на училищната общност, ФАБ трябва да обмисли възможности за пряко наблюдение на поведението на учениците, възникнало в резултат от прилагането на дадени методи, усвоени от участниците в програмите РТР и ELTP. Това, обаче, може да се постигне, само ако се набележат конкретни показатели, които да се наблюдават и измерват (най-малко два пъти за определен период от време);
- Въпреки че усилията на Фондацията за подобряване на професионалната квалификация на учителите и директорите и въоръжаването им с нови умения и практики, които да прилагат в клас, са насочени предимно към средния образователен курс, вероятно е добре да се вземе под внимание намерението от голяма част от участниците в хода на дълбочинните интервюта, че "всичко започва от основното училище". Фондацията би могла да проучи потенциалните ползи и възможности за подкрепа и на учителите от началния курс;
- Задграничният компонент на програмите (и особено посещението в страна, която повечето учители и директори не биха имали шанс да посетят иначе) е ценен актив, който отличава инициативите на ФАБ от всичко друго, което се предлага на пазара за непрекъснатото професионално развитие на българските учители. Запазването или повторното въвеждане на този елемент дори за по-малък брой участници би било изключително ценно;
- ФАБ може да проучи възможността и ползите от това да бъдат обучени и някои от експертите в регионалните управления на образованието, като по този начин обезпечи подкрепата на програмите за учители и директори след прилагането на резултатите на практика;
- Предизвикателствата и пречките, на които се натъкват директорите и учителите в България, се променят с времето, от което следва, че би било полезно ФАБ да провежда редовно оценяване на потребностите сред целевите ползватели на своите програми, така че да гарантира, че те съответстват на националните и световни тенденции.
- ФАБ да въведе изисквания и насоки за участниците, така че да обезпечи видимостта на програмите и признаването на ползите от полученото финансиране.