



Стъпка по стъпка към успешни проекти

Оценка на иновация
в 90 СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“ - София

Ръководство за училища
и финансиращи организации



Институт
за прогресивно
образование



Асоциация Родители

Стъпка по стъпка към успешни проекти.
Оценка на иновация в 90 СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“ - София
Ръководство за училища и финансиращи организации

Ръководството съдържа информация за оценката на въвеждането на иновативна организация на учебния процес в 90 СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“. Възложители на оценката са Институт за прогресивно образование и Асоциация „Родители“.

Проектът се провежда в 90 СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“ - София по програмата за иновации в средното образование на Министерството на образованието и науката (МОН) на Република България.

Издател:
Институт за прогресивно образование

info@progresivno.org
www.progresivno.org

Предпечатна подготовка:
Method Lab









info@method-lab.org
www.method-lab.org

Автори:
Елица Узунова
София Бисеринска
Николай Михайлов
Ваня Иванова

Варна и София, България
8 ноември 2018 г.

Copyright:
© Институт за прогресивно образование 2018

ISBN 978-619-7019-26-1

Снимков материал:
© 90 СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“
©     Eenk.com: Модерна софийска картичка (Юни 2011)
©     Aomorikuma: Apples Fuji (Юли 2018)



Съдържание

| | |
|---|----|
| За авторите | 4 |
| За Ръководството | 6 |
| 1 Логически модел Каква е логиката? | 9 |
| 2 Условия Откъде тръгваме? | 11 |
| 3 Концепция Коя е целта? | 18 |
| 4 Дейности Какво правим? | 21 |
| 5 Резултати Какво постигаме? | 24 |
| 6 Оценка И какво от това? | 35 |
| 7 А сега накъде? | 38 |

За авторите



Елица Узунова е психолог, оценител и изследовател. По време на обучението си в Албертус Магнус Университет Кьолн специализира в провеждането на качествени и количествени научни изследвания от различни сфери на социалната психология. От 2008 година до днес работи като оценител на социални програми и проекти, основно в сферата на образованието, член е на DeGEval. От 2011 до 2015 преподава Маркетингови изследвания, Интерактивен и Дигитален маркетинг в Икономически университет - Варна. Паралелно с работата като оценител работи по дисертация в областта на изграждането на компетентности за маркетингови изследователи.



София Бисеринска завършва психология в СУ „Св. Климент Охридски“. През 2014 и 2015 работи като социален работник в център за временно настаняване на хора между 18 и 30 годишна възраст. Срещата ѝ с различни възрастови групи ѝ дава осъзнаване за ценността и богатството на перспективата, която всяко поколение има. Вярва, че училището е полето, където се осъществява най-естествено срещата на поколенията – ученици, учители и родители с техните многообразни вярвания, етническа принадлежност и икономически статус. В тази среща тя вижда възможност за развитие и извор на богатство.



Николай Михайлов е доктор от програмата по Изследвания и действия в общности (Community Research and Action) от университета Вандербилт, САЩ, както и магистър по Клинична психология от Софийския университет. Има опит в изследвания, използващи качествени методи, в роли на планиращ дизайн, интервюиращ, водещ фокус групи, включен наблюдател, анализатор на данни и автор на доклади. Специализирал е количествени методи в психологията, оценяване на програми, методи за организиране на общности, и групово-динамичен тренинг. В последните три години работи като член на екипа на неправителствени организации с български учители за развиване на училищни общности.



Ваня Иванова е доктор по Политически науки от Нов български университет и има 10-годишен опит в провеждане на качествени изследвания в сферата на миграционните проблеми. Успоредно с това, има дългогодишна практика в популяризиране на интерактивни методи за преподаване на история чрез обучения за учители по история от Югоизточна Европа. Приложните изследвания я вдъхновяват с възможността да се адресират реални проблеми и да се осъществява промяна, основана на данни. Има опит в обучението на младежи и възрастни в интеркултурна среда с богат набор от методи и подходи (например, Ненасилствена комуникация).

За Ръководството

Настоящото Ръководство е предназначено за две основни целеви групи: **представители на финансиращи органи** и **професионалисти в сферата на образованието**.

За представителите на институции, донори и НПО този документ предлага един **възможен модел за оценка на иновации** в сферата на училищното образование. Той се основава на експертизата и демонстрира ползите от провеждането на систематична **външна оценка на програми и проекти**. Оценяването на програми и проекти подпомага процесите на планиране и управление на политики, мерки и отделни интервенции, и индиректно води до постигане на по-добри резултати и засилване на въздействието на оценяваните

интервенции. Чрез оценката на иновацията, въведена в 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“ е представен схематично целият цикъл на оценяване от изясняване на целта, през избора на изследователски дизайн и логически модел до извеждането на заключенията относно резултатите от проектните дейности за целевите групи.

За учителите и администраторите, на които предстои да провеждат същата или сходна интервенция, ръководството помага да се ориентират в проектната логика, да опознаят дейностите и свързаните с тях предизвикателства, и въз основа на това да структурират по-добре усилията си, за да постигнат търсените резултати максимално ефективно и ефикасно.

Иновацията, която училището провежда в рамките на програмата за иновации на МОН, има за цел усъвършенстване на целодневния вариант на обучение. Чрез промяна на часовия график и организацията на учебния процес – в комбинация с използването на съвременни методи на преподаване – се очаква учениците да възприемат учебния материал по-лесно и да повишат мотивацията си за учене. Иновативният модел предвижда дейности, които да доразвият емоционалната интелигентност на учениците, което от своя страна да повиши сътрудничеството, да намали агресията и

да допринесе за изграждане на позитивна атмосфера. Чрез новия график на работа се очаква учениците да са по-концентрирани по време на учебния процес, което от своя страна позволява на учителите да диференцират подхода си спрямо индивидуалните потребности на децата и да изпробват нови ресурси и методи на преподаване.

Основната цел на проведената оценка е създаването на знание¹ за същността на иновацията (въвеждане на иновативен график и учебна организация в 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“), за механизма на въвеждането ѝ и за първоначалните ефекти от нея. Оценката обхваща процеса на въвеждане и постигнатите резултати след приключване на първия проектен цикъл, обхващащ една учебна година (от общо четири). Перспективата на оценката е външна (external evaluation). Ролята на оценката комбинира обобщава-

щи (summative) и оформящи (formative) елементи. Обобщаващи, защото оценката се извършва след приключване на заложените по проекта дейности за първия програмен цикъл. Оформящи, защото препоръките на оценката могат да се използват за моделиране на дейностите през следващите проектни цикли за постигане на още по-добри резултати.

Проектът е насочен към три основни **целеви групи**, които са непосредствено засегнати от предвидените дейности:

- (1) Директно засегнати от иновацията са **учениците от I-ви до IV-ти клас** на 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“. Поради възрастта на учениците е избран индиректен метод за събиране на данни (наблюдение). За неговото прилагане не се изисква специално разрешение, защото се извършва в рамките на нормалния учебен процес.
- (2) Индиректно засегнати от въвеждането на иновацията са **родителите** на учениците, участващи в проекта. Те споделят в допитване по какъв начин иновацията се отразява на тях (например, променяйки връзката им с училището) и непряко – каква промяна наблюдават при своите деца.
- (3) **Учители и администратори**: в тази група се включват всички учители, които прилагат иновацията в рамките на своята работа (учители), и ръководството на училището, ръководителя на проекта и ядрото от учители, които са с водеща роля и най-богат опит при въвеждане на иновацията (администратори).

Други целеви групи, които имат отношение към резултатите на проекта, но не са преки участници, са професионалната и местната общност, както и обществото като цяло. При анализа се следи за релевантна информация, свързана с тях, но те не са основен обект на настоящата оценка.

Оценката се базира на данни, събрани в периода 21.05.2018-06.07.2018 г. Проведени са 4 индивидуални интервюта с учители и администратори на проекта, 1 групова дискусия (фокус група) с учители, 2 фокус групи с родители на ученици и 4 директни наблюдения на учебния процес.

¹Създаването на знание е една от утвърдените цели при провеждането на външно оценяване. Алтернативно оценки се провеждат с цел отчетност, подобрене, подпомагане на решения или управление на наличното знание.

За провеждане на наблюденията, интервютата и дискусиите са разработени предварително каталози с теми и въпроси. Разговорите са документирани чрез аудио записи (след разрешение от участниците), а наблюдениято – чрез етнографски записки. Впоследствие записите са транскрибирани. С цел запазване на анонимността на участниците, но и на автентичността на мненията, всички имена са заменени с псевдоними. Данните са анализирани чрез структуриращ контент анализ.

Оценяващият екип благодари на всички участници в изследването – учители, родители, администратори, ученици – за желанието да се включат в оценката и за откровеността им, която помага да се изведат реалистични резултати и препоръки, които да доведат до подобряване на работата с новия учебен график в 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“.

В първа глава на Ръководството е представен логическият модел, който онагледява проектната логика и дава основа за провеждане на оценката. В следващите глави са представени резултатите от оценката на иновативния проект на 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“, възложена от Института за прогресивно образование и Асоциация „Родители“. Главите на Ръководството следват елементите на логическия модел, като в началото на всяка глава за улесняване на разбирането е приложено кратко обяснение на всеки елемент. Аргументацията на оценката е подкрепена с реални примери от анализирани данни. По този начин чрез опита на 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“ е демонстриран стъпка по стъпка пътят от планирането на иновация в сферата на образованието до нейното утвърждаване и надграждане.



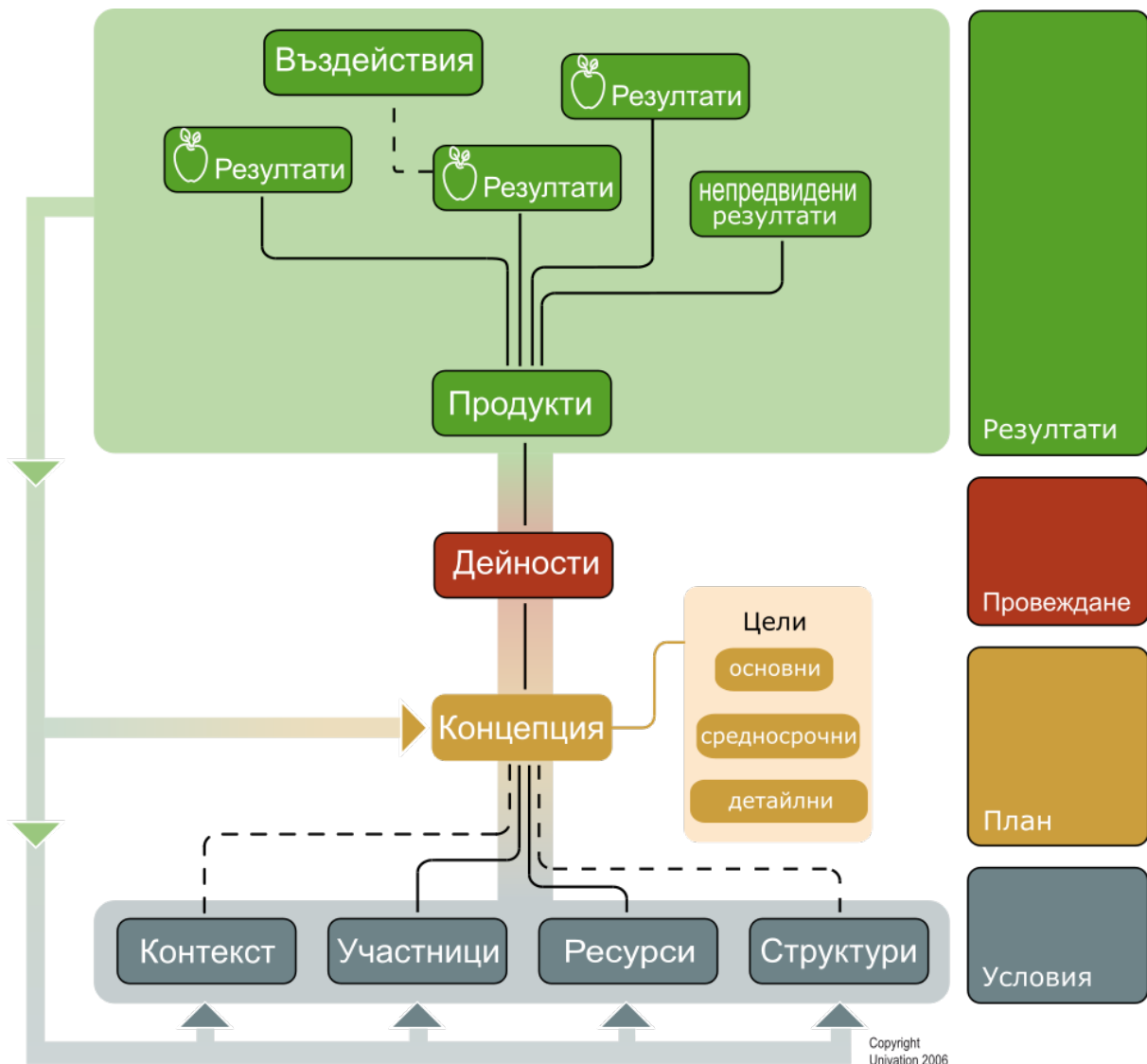
1. Логически модел | Каква е логиката?

В основата на планирането, изпълнението и оценката на всяка програма или проект трябва да стои здрава вътрешна логика. Като инструмент за описване и онагледяване на тази логика са се наложили т.нар. логически модели. Те позволяват да се проследи съответствието между целите и условията, в които се провежда интервенцията, планираните и действително изпълнени дейности, както и планираните и реално постигнати резултати. Особено при комплексни програми и проекти, каквито преобладават в сферата на образованието, логическите модели помагат за структуриране на концепцията и дейностите, служат като основа за планиране, а впоследствие и за оценка на успеха на извършените дейности. Логическите модели също често се използват и като инструмент за споделяне на случващото се в рамките на програмата или проекта с външни аудитории.

Настоящата оценка е планирана и извършена на база на матрица за логически модел, наречена „Програмното дърво“² (Фигура 1). Тя обхваща всички обичайни елементи на естествената проектна логика и ги комбинира в разбираема визуализация, използваща метафората на дървото. Чрез приложение на матрицата върху конкретен проект или програма се изработва уникален логически модел – в случая на иновационния проект на 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“. Той отразява индивидуалния контекст и създава разбиране относно комбинацията от предпоставки и дейности, които водят до постигане на планираните резултати в разглеждания конкретен случай.

²Моделът е разработен от Univation – Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH и е приложен успешно при оценката на стотици проекти в области като образование и здравеопазване, както и в обучението на оценяващи и финансиращи органи. Източник: Beywl, Wolfgang/Niestroj, Melanie (2009): „Der Programmbaum - Landmarke wirkungsorientierter Evaluation“. In: Beywl, Wolfgang/Niestroj, Melanie (Hrsg.): Das A-B-C der wirkungsorientierten Evaluation. Glossar - Deutsch Englisch - der wirkungsorientierten Evaluation. Köln: Univation, 137-149.

За оцеляването на всяко дърво е особено важна почвата, в която то расте, и здравите корени. Аналогично, за успешното провеждане на проекти е важно целите и методите за тяхното постигане да отговарят на параметрите на средата и по ефикасен начин да оползотворяват ресурсите, които са налични. Концепцията на проекта представлява ствола на дървото – на нея се крепи всичко, свързано с проекта, и колкото по-„здрава“ е тя, толкова по-лесно протичат планираните дейности. Самите дейности често се „разклоняват“ в различни посоки, за да послужат за постигането на различните цели и подцели, които проектът си поставя. Когато всичко, споменато дотук, се развива благоприятно, дървото ражда плодове, а проектът постига планираните резултати при своите целеви групи.



Фигура 1: „Програмното дърво“



2. Условия | Откъде тръгваме?

Факторите на средата често крият причините за планирането на дадена интервенция (например намаляване броя на учениците). Но те също така съдържат в себе си и ресурсите, които могат да бъдат активирани за справяне с проблемната ситуация. Затова анализът на изходните условия е важен момент както за планирането и изпълнението на даден проект, така и за оценката на постигнатите резултати.

2.1 Контекст

Системна среда на проекта от локално до наднационално ниво. Включва правни, политически, социални, културни, технологични и други аспекти, които се променят дългосрочно и независимо от проекта.

Всеки проект се случва в определен системен контекст, който оказва влияние върху неговото изпълнение. Правилното позициониране на проекта в обкръжаващата среда позволява да се планират най-подходящите дейности, а при оценката – да се идентифицират благоприятни и неблагоприятни фактори, които дават отражение върху постигането на резултатите. Както във всяка система, факторите действат едновременно и взаимнообвързано и понякога тяхното влияние не може да се разглежда изолирано. В зависимост от мащаба и целта на проекта обаче някои се открояват като по-съществени за неговата реализация.

През последните години общият брой на учащите в България системно намалява. Новата образователна структура води до реорганизация на училищната мрежа, като се набляга на борбата с отпадането от училище и на осигуряването на качествено образование. Демографското предизвикателство пред страната е още по-голямо, тъй като е необходимо да се противодейства на застаряването на преподавателския състав.

Твърде ниските резултати по отношение на основни умения в рамките на изследването PISA се обясняват с комбинация от фактори в системата на образованието и предизвикателства, свързани със справедливостта. В България делът на учениците с ниски постижения е един от най-високите в ЕС. Лошите резултати вече не са характерни само за отделни групи от учениците (например за тези в неравностойно положение), а за ученици от целия социално-икономически спектър.

Това предполага, че социално-икономическият статус сам по себе си не може да обясни като цяло лошите резултати, поне също толкова важни са и факторите в системата на образованието, като учебни програми и преподаване. На този фон в специфични за държавата препоръки от Съвета на ЕС е отправен призив към България да увеличи предоставянето на качествено общо образование и да модернизира образованието на всички нива.³

90-то СУ „Генерал Хосе де Сан Мартин“ отваря врати на 15 септември 1976 г. като първоначално предизвикателството е да се справи с големия брой желаещи да учат в него.

Учителка: „Люлин е най-големият квартал на София. С много голяма численост на населението и всеки микрорайон има училище. А с построяването на квартала отвори врати и но-

вото училище, тъй като в построените блокове бяха настанени главно млади семейства, училището беше с прекалено много ученици, [...] над 2000 ученици, които учеха на смени. [...] Прекалено голяма натовареност, по-късно се откриха вече и следващите училища със застрояването на следващите микрорайони.“

През 1987 г. статистиката⁴ отчита преминаване към отрицателен прираст на населението в България, което дава своето отражение в образованието в годините след 1994 г., когато родените през 1987 г. достигат възраст за постъпване в първи клас. Тази тенденция се засилва и достига кулминация през последните години, което се изразява в незаети места в първи клас в цялата страна, включително в столичната община⁵. Вследствие на това 90-то СУ „Генерал Хосе де Сан Мартин“ постепенно се превръща от училище с прекалено много ученици в училище, което се бори за своето оцеляване.

Директорка: „[...]Б]роят на учениците [беше] намалял и съответно бяха направени в предходните една-две години съкращения на учители, всички се бяха наплашили, че ще си загубят работните места.“

³ Европейска комисия. Генерална дирекция „Образование, младеж, спорт и култура“ (2017): Обзор на образованието и обучението за 2017 г.: България.

⁴ Countrymeters (2018): Население на България. <http://countrymeters.info/bg/Bulgaria>, [последен достъп: 23.08.2018].

⁵ Регионално управление на образованието - София-град (2018): 2018/ 2019 - прием в I клас. <http://ruo-sofia-grad.com/sites/default/files/documentspriem/spravka-1klas-svmesta.pdf>, [последен достъп: 23.08.2018].

Освен демографския срив, вече неактуални промени в нормативната рамка от първото десетилетие на века поставят училищата от крайните квартали в още по-трудни условия за привличане на ученици.

Директорка: „Другото нещо, което ни попречи също е разширеният прием, който направиха в централните училища. [...]. Значи [...] едно училище е имало три паралелки след 7-ми клас и изведнъж получи 8, защото се намира в центъра. [...]ези училища буквално глътнаха децата от покрайнините на София.“

На територията на район Люлин приемат ученици 3 основни и 9 средни училища⁶. Тази наситеност поставя училищата в силно конкурентни пазарни условия. В стремежа си да оцелеят училищата използват различни методи, включително такива със спорна етика, като например накърняване на имиджа на конкурентите.

На 01.08.2016 г. е приет нов закон за предучилищното и училищното образование, в който на училищата се дава възможност да въведат иновации, които „могат да бъдат в методиката на преподаване, организацията, учебната среда, качеството на образованието, учебното съдържание и/или в 10% от учебните планове и програми на образователен етап.“⁷ 90-то СУ „Генерал Хосе де Сан Мартин“ решава да се възползва от възможността и да въведе дълго обмисляни промени, ко-

ито да подобрят процеса на обучение и да помогнат за привличането на нови ученици.

Заместник-директорка: „Целта беше да направим училището желано, децата да се чувстват добре тук, да им предложим нещо коренно различно, което няма да бъде стандартното училище, в което те тръгват с нежелание [...].“

Учителка: „[...]В] медиите много често се говори за агресия в училище, за проблемите на образователната система и може би това е един от аспектите, на които обърнахме внимание, за да въведем иновацията. За да се справим, от една страна, с агресия, от друга - проблемите, които имаше училището, да включим общността, [...] да преодолеем тези безпричинни отсъствия, да привлечем такива деца, които са застрашени от отпадане.“

⁶Столична община (2018): Училища в район Люлин. <https://www.sofia.bg/municipality-schools-lulin>, [последен достъп: 23.08.2018].

⁷Министерство на образованието и науката (МОН) (2016): Готов е формулярът за кандидатстване за иновативни училища. <http://www.mon.bg/bg/news/2318>, [последен достъп: 23.08.2018].

2.2 Участници

Предпоставки, с които участниците „влизат“ в проекта, например знания, нагласи, поведение, потребности, ценности и други.

За изготвянето на адекватна концепция е от особено значение доброто познаване на целевите групи, за които се планира интервенцията, дори често именно това е отправна точка за стартирането на даден проект. В някои случаи може да се осъществи целенасочен подбор на участниците, за да се подберат такива, при които има специфична необходимост от подкрепа. В други случаи се обхващат всички представители на дадена група (например системно се наблюдава умора при всички ученици). Важно е изходното състояние на участниците да се опише възможно най-подробно, за да може да се осъществи прецизно сравнение със състоянието им „на изхода“ на проекта и да се прецени доколко интервенцията е оказала (положително или отрицателно) въздействие върху тях.

Иновативният проект обхваща три паралелки в първи клас, две паралелки във втори и по три паралелки в трети и четвърти клас. Общо са обхванати 11 паралелки от началния етап на обучение в училището, т.е. всички ученици в този етап на обучение. В тях са включени деца с различна етническа принадлежност и 19 деца със специални образователни потребности. Налице са индиректни данни от проведените разговори, че учениците идват от семейства с различен социално-икономически статус.

2.3 Ресурси

Финансови, човешки и други ресурси, които се инвестират в проекта, и които частично могат да бъдат изразени като парични разходи.

Ресурсите са изключително важен елемент при построяването на логиката на проекта. Планирането на адекватни ресурси за качествено и навременно изпълнение на дейностите е признак на добро управление и в голяма степен гарантира постигането на предвидените резултати. Системно оценките на програми и проекти, предоставящи услуги от хора за хора, каквито са образователните услуги, показват едно: да, финансовите средства са важни, но основно за да осигурят включването на добри специалисти. Т.е. най-важен за успеха на даден проект е човешкият ресурс, а именно ангажирането на професионалисти с подходяща квалификация и финансирането им за период, достатъчен за отключване на промяна в желаната посока. С този елемент на програмната логика обичайно е свързано и едно от най-големите предизвикателства, а именно постигане на устойчивост на резултатите. За тази цел е необходимо или задържане на привлечените специалисти след приключване на проекта (осигуряване на финансиране) или трансфер на тяхната компетентност към трайно заетите в организацията.

Човешкият ресурс е особено важен за провеждането на иновативния проект на 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“. Резултатите на оценката показват, че голяма част от учителския състав участва в проекта още от етапа на разработване на неговата концепция, а после и при изпълнението на заложените в концептуалния план дейности.

Учителите, включени в проекта, са специалисти с богат опит и разностранна квалификация. Това е резултат от целенасочен подбор от страна на ръководството на училището, който е част от цялостната стратегия за управление.

Директорка: „[...П]рофила на учителя, [...] който търсим. Той трябва да е [...] – готов [...] да и]злиза от зоната си на комфорт много лесно, да търси нови методи за обучение, да търси възможности. Т.е. във всяка ситуация [...] да вижда възможност, а не препятствия [...] такъв тип учители търсихме целенасочено по време на интервютата, и като намерим такъв учител си го назначаваме.“

Наличието на набор от учители с разностранна, допълваща се квалификация позволява при конкретния проект да бъдат включени най-подходящите професионалисти като се използва изцяло вътрешния ресурс на организацията. Данните на оценката показват, че този ресурс периодично се надгражда чрез организиране на специфични обучения в 90-то СУ. Активното включване на учителите в тях е знак за това, че те, от своя

страна, са готови да инвестират допълнително време в подобряване на квалификацията си, за да бъдат максимално полезни в професията си. По този начин те допринасят за цялостна промяна на организационната среда.

Директорка: „Да, те си внесоха новата енергия и желанието да експериментират. [...] И всъщност по този начин атмосферата изключително много започна да се променя. [Обученията] станаха много понеже [учителите] усещаха, че за да правят [...] нови неща, трябва да минат през достатъчно добри обучения и трябва да минат през сътрудничество. Смятам, че това което ни отличава, най-съществено [...], то е реализирано сътрудничество.“

Вижда се, че човешкият ресурс, активиран за настоящия проект, не е екип, събран еднократно и работещ изолирано за постигане на планираните цели, а е резултат от целенасочени, дълготрайни усилия за изграждане на организационна култура от страна на ръководството на училището. Култура, която създава условия за въвеждане на различни иновации в полза на учениците, която активира и мотивира учителския състав, и създава условия за активно взаимодействие с партньори от неправителствения сектор. Култура, която залага на атмосфера на свобода и сътрудничество, и която позволява на учители и ученици да разгърнат пълния си потенциал.

Ръководството на училището насърчава учителите да експериментират със съвременни методи на обучение, за да открият тези, които в най-голяма степен са полезни за учениците. Чрез съществуващата система за обмяна на опит идентифицираните като полезни методи стават достъпни за целия учителски състав като по този начин подпомагат професионалното развитие на всички заети в училището и улесняват включването на новопостъпващи колеги.

Действително, събраните данни показват, че учителите са изключително мотивирани да допринесат за успеха на проекта и на учениците си, но също така и че са изключително натоварени в работното си ежедневие⁸. Оценката идентифицира натовареността на учителите (в резултат на висок - институционален и личен - натиск за постижения, несъответствие на поставените цели и наличните за постигането им ресурси) като важен системен фактор, който има индиректно негативно отражение върху конкретния проект, но и върху цялата система на българското училище.

Финансирането на проекта е изключително ограничено. Участващите учители не получават допълнително възнаграждение за работата си по планиране и провеждане на иновацията. Може да се твърди, че дейностите по нея се покриват със стандартните задължения по длъжностна характеристика. Същевременно обаче те трябва да привикнат с друга роля в класната стая, да преминат обучението, да преработят частично начина на поднасяне на учебния материал. Тези дейности изискват висока моти-

вация и високо ниво на професионализъм, и най-вече отнемат сериозен времеви ресурс, включително лично време.

Финансовите средства, изразходвани по проекта, основно са вложени в допълнителни обучения за учителския състав. Те покриват широк спектър от иновативни методи, които учителите да използват в работата си на съдържателно ниво в комбинация с новия график на провеждане на учебния процес. Конкретно това са обученията, предоставени от партньори на училището от неправителствения сектор.

Допълнително в проекта са вложени финансови средства и професионални услуги от страна на училищната общност (най-вече от родителите на постъпващите в първи клас ученици). Те са изразходвани за провеждане на класните стаи във вид, който е подходящ за целодневно обучение като цяло, и конкретно – за дейности по проекта като времето за релаксация или зоните за подпомагане.

⁸За съжаление подобна комбинация е типична за учителската професия и е особено често срещан предвестник на синдрома на професионалното изчерпване, познат също като „прегаряне“. Виж Schaarschmidt, U. (2012): Burnout als Muster arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens. PTT-Persönlichkeitsstörungen: Theorie und Therapie, 116-124.

2.4 Структури

„Постройка“ на проекта, която остава стабилна за времето на неговото провеждане: правна форма, партньорски организации, които инвестират парични и други ресурси, и упражняват влияние върху провеждането на проекта, и други.

Елементът „Структури“ описва формалната рамка, в която се случва проектът. Тя включва правната форма на организацията, провеждаща проекта, с нейните институционални зависимости и партньорски мрежи (например законовата обвързаност с МОН). Последните често в голяма степен допринасят за успеха на вложените в проекта усилия. На основата на формални и неформални партньорства се активира институционална подкрепа, набират се средства или се осъществява трансфер на знание в ключови за успеха на проекта области.

90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“ е общинско училище, което ползва материална база, предоставена от район „Люлин“ на Столична община (СО). Училището се финансира от средства по бюджета, разпределени от кмета на СО, както и от собствени приходи от дарения и целеви средства и инициативи на Училищното настоятелство. В миналото училището поддържа испански езиков профил, сега предлага предприемачески като част от конкурентната си стратегия.

Статутът на училището е неспециализирано средно училище с дневна форма на обучение. В него се обучават деца в подготвителна група и ученици от I до XII клас. Обучението за учениците от подготвителна група, I – IV клас е целодневно.

Основни институционални партньори на училището са МОН и Регионалното управление на образованието - София-град, като училището участва активно в предложените от тях инициативи, но има по-скоро слаби възможности да им оказва въздействие. Други партньори на училище-

то са неправителствени организации в сферата на образованието, с които училището си партнира по конкретни проекти, част от които са представени на сайта на училището.

През 2016 г. фондация „Темпо“ започва проект за въвеждането на метода на обучение SOLE в контекста на учебна среда в България. Пилотната фаза на проекта се провежда в 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“ - София, СУ „Паисий Хилендарски“ - Златица и СУ „Любен Каравелов“ - Копривщица. В проекта взимат участие общо 7 преподаватели и 119 ученици от III-ти, IV-ти, V-ти и VIII-ми клас. Училището си партнира с фондация „Заедно в час“ по проекта „Работилница за уроци“ и с Института за прогресивно образование – по въвеждането на модела на обучение JUMP Math.

Има данни, че училището целево си сътрудничи с различни международни и институционални партньори, учителският състав участва в различни формати на професионалната общност за споделяне на опит.



3. Концепция | Коя е целта?

Концепцията представлява идейна скица на това, какви резултати планира да постигне проектът и отговаря на въпросите кога и къде ще бъдат постигнати резултатите, при кои целеви групи и по какъв начин.

Елементът „Концепция“ показва вътрешната идейна постройка на проекта, а именно какви мерки са планирани за постигане на резултати при целевите групи. В идеалния случай концепцията включва освен вербално описание, писмено фиксирани цели на проекта, обобщени на различни нива: от основни до детайлни цели (например: въвеждане на различна продължителност на учебните часове, с цел по-лесно възприемане на учебния материал и повишаване на концентрацията). Целите на по-ниските йерархични нива са предпоставка за постигането на основните цели. Въз основа на тях е възможно впоследствие да се оцени успехът на проекта и да се идентифицират фактори, които възпрепятстват или подкрепят постигането на основните цели.

Основната визия за развитие на 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“ е свързана с повишаване вътрешната мотивация за учене на децата и осигуряване на условия за най-добро усвояване на учебното съдържание при най-малка степен на умора и опазване здравето на учениците. В последните три години, считано от 2014/2015, училището създава целодневна организация на учебния ден в начален етап на обучение⁹, при която продължителността на учебните часо-

ве е 35 минути за I и II клас, и 40 минути – за III и IV клас. Ученици, учители и родители подкрепят целодневното обучение, тъй като времето, прекарано от децата в училище е оползотворено максимално и учениците, които имат обучителни затруднения, намаляват своите пропуски в учебния материал.

Одобрената от МОН иновация има за цел усъвършенстване на този вариант на работа. Посредством про-

⁹В съответствие с чл.20, ал. 2 от Наредба 10/01.09.2016г. (Вариант 2 на целодневна организация по смисъла на отменения ППЗНП).

мяна на часовия график (и въвеждане на някои специфични дейности, които са част от него) се очаква учениците да възприемат учебния материал по-лесно и да повишат мотивацията си за учене. Чрез тази промяна се създава подходяща среда за прилагане на иновативните методи, които учителите са усвоили в рамките на обучението през последните години. Подългите блок-часове позволяват провеждането на интерактивни дейности с учениците по темите на учебната програма, които е невъзможно да бъдат реализирани в рамките на стандартен учебен час с времетраене от 35/40 минути. По този начин чрез иновацията се осигурява рамка за трайно осъвременяване на методите на преподаване, за което се очаква да има положителен ефект върху резултатите от учебната работа.

Наблюденията на учителския състав и на родителите показват, че учениците се уморяват при следване на стандартния учебен график.

Учителка: „[...Т]е се изморяват, след един определен час децата стават много разсеяни, много... [...М]оже да си обяснявате, да си обяснявате, да повтаряте 10 пъти едно и също и пак няма да го разбере. Когато е отпочинало детето, му се ангажира вниманието много по-лесно.“

Теорията на проблема, която стои в основата на въведената иновация, тръгва от наблюдението, че учебният график, който се прилага, не отговаря на потока на енергия на учениците, води до накъсан учебен процес, което от своя страна поражда труд-

ности с дисциплината и организацията (поради повече на брой преходи „час-междучасие“). Честите прекъсвания не позволяват на учителите да предадат по оптимален начин учебния материал, основно поради липса на концентрация у учениците и липса на време да се завършат смисловите блокове на учебния материал в рамките на един учебен час. Според учителския състав разделението учебна дейност сутрин – самоподготовка следобед не работи добре, защото дистанцията между момента на преподаване на нов материал и утвърждаването му чрез писане на домашно е голяма, а водещите на занималнята не винаги могат да дадат квалифицирана помощ. Тази аргументация води до решение за въвеждане на иновацията чрез участие по програмата на МОН.

Иновативният модел (Фигура 2) предвижда реструктуриране на учебния график по начин, който подобрява енергийния баланс на учениците. Чрез промяната в структурата на часовете те са по-уравновесени в емоционално отношение, което има редица ползи. Повишава се сътрудничеството между учениците и подобрява връзката ученик-учител, намалява агресията и се изгражда позитивна атмосфера в училището. Чрез новия график на работа се очаква учениците да са по-концентрирани по време на учебния процес, което от своя страна позволява на учителите да диференцират подхода си спрямо индивидуалните потребности на децата и да изпробват нови ресурси и методи на преподаване. Концепцията включва комплексен поглед върху здравето на учениците, т.е. планираните дейности допринасят едновременно за подобряване на тяхното физическо, психическо и социално здраве.

При зоните за подпомагане учениците работят в специално обособени групи с цел преодоляване на обучителни затруднения (например четене, писане, математика). Деца, които са демонстрирали високи резултати и добро поведение, получават ролята „отговорник на зоната“. Тяхната задача е да обяснят и следят за правилното изпълнение на задачите, поставени от учителя. По този начин ученици-

те едновременно работят върху проблемите, които най-много ги затрудняват, но и развиват умения за работа в екип, за ръководене и презентиране. Комбинацията от справяне с индивидуалните трудности и усещането за приобщаване води от своя страна до положителна нагласа към процеса на учене и повишава дългосрочно мотивацията.



Стандартен учебен график

| Времетраене | Дейност |
|----------------|---|
| 35 / 40 минути | Редовен час |
| 35 / 40 минути | Редовен час |
| 35 / 40 минути | Редовен час |
| 35 / 40 минути | Редовен час |
| 35 / 40 минути | Редовен час |
| 35 / 40 минути | Редовен час |
| 70 мин | Обяд, организиран отпих и физическа активност |
| 35 / 40 минути | Самоподготовка |
| 35 / 40 минути | Самоподготовка |
| 35 / 40 минути | Занимания по интереси |
| 35 / 40 минути | Занимания по интереси |



Иновативен учебен график

| Времетраене | Дейност |
|----------------|---|
| 20 минути | Енергиен старт на деня |
| 60 минути | Блок-час |
| 35 / 40 минути | Редовен час (ЗУЧ,ЗП,ЧК,ИУЧ,СИП,ФУЧ,ЗИП) |
| 40 минути | Творчество |
| 90 минути | Презареждане: включва отпих-обяд/отпих-игри/ и отпих-релакс |
| 60 минути | Блок-час |
| 35 / 40 минути | Редовен час (ЗУЧ,ЗП,ЧК,ИУЧ,СИП,ФУЧ,ЗИП) |
| 40 / 60 минути | Зони за подпомагане |

Фигура 2: „Стандартен и иновативен учебен график“

Конкретните цели на въведената иновация са следните:

- (1) Разпределение по нов начин на учебните часове и дейностите в рамките на часовия график при целодневната организация.
- (2) Различна продължителност на учебните часове, с цел по-лесно възприемане на учебния материал и повишаване на концентрацията.
- (3) Задържане на учениците в училище и ангажирането на техните родители с училищния живот, което да мотивира учениците да продължат обучението си в 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“ след IV-ти клас.
- (4) Повишаване на положителната нагласа към учене и намаляване на стреса у децата.



4. Дейности | Какво правим?

Всички действия на трайно, временно и доброволно ангажираните в провеждането на проекта лица, които са предвидени в концепцията и реално се изпълняват.

Този елемент описва реалната дейност, която се извършва по проекта от всички, които са поели формален ангажимент да участват (например провеждане на т. нар. „енергиен старт“). Тук лесно може да се направи разграничение кои концептуални елементи се изпълняват с лекота и кои – по-трудно. Във втория случай е важно да се проследят причините, за да се предприемат мерки за подобряване на основната концепция за бъдещи проектни цикли.

При прилагането на иновативния график децата започват учебния ден с физическа (енергийна) подготовка, тип загревка, за разбуждане и придобиване на енергия за учене. Тя е последвана от интензивна учебна работа, концентрирана в един блок-час, последван от по-кратък учебен час за развитие на креативност, въображение и творчество. Обедната почивка на учениците включва освен самия обяд и модул за релаксация. Той има за цел чрез почивка за тялото да подготви учениците за следобедните учебни занимания и чрез почивка за ума да подпомогне развитието на емоционалната интелигентност на децата. След него се провеждат още един блок-час и зони за подпомагане

– време, в което учениците в рамките на 40 до 60 минути доучват и наваксват учебния материал по избрана от тях дисциплина. Чрез този метод учениците усъвършенстват знанията си, като едновременно с това развиват умения за работа в екип, лидерски качества, презентационни умения, поведенчески нагласи за позитивно учене и вътрешна мотивация.

Във всички часове учителите прилагат съвременни методи като SOLE и JUMP Math. JUMP Math се прилага за постигане на най-високи нива на вътрешна мотивация, удовлетвореност от работата и постиженията на децата по математика, а SOLE – с цел работа в групи и развитие на пре-

зентационни умения. Методът насърчава учениците да бъдат проактивни. В иновативните часове от програмата учителите добавят също множество малки активности и техники, разработени в кооперация с или споделени от колеги, които адаптират за своите ученици и конкретна учебна ситуация. Т.е. всяка дейност, която се случва в иновативната програма, е резултат от преминати обучения, обмен, подготовка на материали, и в някои случаи – дейности по ангажиране на родителите.

Резултатите от оценката показват, че планираните дейности се изпълняват по план, но се разкриват някои специфични предизвикателства.

Например, в I-ви клас учителите оценяват като трудно привикването на децата към дължината на блок-часовете. Привикването е трудно, защото от чисто физиологична гледна точка не могат да издържат толкова дълъг час без прекъсване, а от детската градина са привикнали да уведомяват възрастни, когато напускат стаята. Тук предизвикателството е за учителя да наложи правила, при които да не се нарушава потока на внимание на останалите деца, като основно се изисква време и целенасочено внимание за пълното преодоляване на проблемната ситуация.

Учителка: „Значи в първи клас, съвсем в началото беше малко трудно от гледна точка на това, че те имат нужда да отидат до тоалетна в някакъв момент и [...] доста време им отне, но успяхме да отработим този момент, в който ако някой иска да отиде до тоалетна уведомява. [Сега] без да го-

вори – излиза, отива, връща се. [...]якой път даже не забелязват, че някой е излязъл.“

Според оценяващия екип изключително важно предизвикателство е свързано с модула „Релакс“. Този елемент от иновативния график предвижда отпих, като учениците лежат в покой и слушат класическа музика. Явно обаче сравнително често има деца, които не искат или не успяват да се успокоят, и пречат на останалите, които се възползват от възможността от почивка. Същевременно учителите използват като краен инструмент за налагане на дисциплина устни забележки, но отчитат, че това също генерира напрежение и е в несъответствие с идеята на модула.

Учителка: „Много често им обясняваме, че това лежане на земята помага на тялото им да се отпусне. Тази тишина помага на мозъка да съберат мислите си, да останат малко насаме със себе си, а класическата музика, която повечето от тях не слушат извън училище, им помага да чуят една по-различна музика. [...]о повечето от тях, може би защото са деца, може би защото са с такъв темперамент, това лежане всъщност ги изнервя. [...]е започват да мърдат, да шават, да тропат, да имат нужда да говорят, да хвърлят разни неща. И това пък пречи на тези, които [...] са легнали и слушат.“

Това наблюдение се потвърждава и в разговори с други учители, и разкрива момент от концепцията, който не работи еднакво добре при всички деца. Този модул същевременно е изключително важен, защото трябва да действа като механизъм за превенция на умората, която се натрупва у учениците в течение на учебния ден.

Въпреки разнообразните дейности и времето, определено за отдих, е очевидно и напълно естествено, че у учениците се натрупва умора. Явно тя не е толкова голяма, колкото при стандартния график на часовете, но въпреки това е фактор, който пречи за постигането на оптимални резултати.

Учителка: „В края на деня децата започват да се уморяват. Колкото и да е интересно. В един момент настъпва малка умора в края, по споделянето на колегите през останалото време са много активни, много ентузиазирани, много мотивирани. И накрая – умората.“

Учителка: „[...Т]ой [следобедният блок] не е толкова ефективен, колкото сутрешният.“

Допълнителен проблем при следобедните занятия представляват родителите, които прекъсват учебния процес с телефонни обаждания, защото искат да вземат децата си по-рано.

Предизвикателства са също разминаването с други класове, които не работят по иновативния график (шум и взаимно смущаване на учебния процес), и необходимостта учениците да „превключват“ между учителски стилове, които позволяват по-голяма свобода (на движение и изява) и такива, които изискват по-строга дисциплина на работа. Ако в един час концептуално е заложена свобода на движението и разговорът и посещението на чина на съученик е съвсем естествено (зони за подпомагане), наблюденията показват, че в други часове ставането от мястото по време на час бива санкционирано.



5. Резултати | Какво постигаме?

Концепцията на проекта предвижда, че при идеално изпълнение могат да бъдат постигнати следните резултати¹⁰:

- (1) Повишени резултати за всяка паралелка, включена в иновацията.
- (2) Повишена мотивация за учене и изграждане на положителна нагласа.
- (3) Изграждане на доверие и участие на родителите в училищния живот.
- (4) Прилагане на изследователския подход в обучението.
- (5) Професионализиране на педагогическия персонал.

Логическият модел, който настоящата оценка използва, разграничава три нива на постижения: продукти, резултати и въздействия.

5.1 Продукти

Директни, непосредствени резултати, постигнати чрез дейностите по проекта.

Този вид резултати обикновено са лесни за изброяване или квантифициране (например брой проведени учебни модули по новия график). Те се явяват продължение на дейностите и представляват по-скоро формално потвърждение, че дейностите са изпълнени по начина, по който са заложили в концепцията на проекта. Обикновено включват (изброими) дейности/ продукти като проведени срещи с представители на целеви групи, материали (рекламни или произведени в рамките на проектната дейност), участия в събития и други. Към този вид резултати се включва и удовлетвореността на целевите групи от участието им в проекта. Тя е предпоставка за постигането на резултатите от по-високо ниво, описани по-долу.

¹⁰Както са посочени във формуляра за кандидатстване по програмата за иновации на МОН.

Продуктите, реализирани в рамките на иновационния проект на 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“, са в няколко направления.

Както е описано по-горе, всички дейности по проекта се изпълняват според предвидения план от началото до края на учебната 2017/2018 г. Въпреки идентифицираните предизвикателства, няма елементи от концепцията, които да не са проведени според плана, напротив – резултатите показват, че участниците от различните целеви групи (ученици, родители, учители) като цяло са силно удовлетворени от включването си в проекта и случващото се в училището.

По отношение на учениците, тази удовлетвореност се изразява в активно включване в учебния процес и многобройни продукти, които децата изготвят. Действително, това са продукти, които учениците е желателно да изработят в рамките на стандартния учебен процес, независимо от новия график и съпътстващите го тонизиращи и релаксиращи дейности. Въпреки това, наблюденията на оценяващия екип показват, че учениците изработват многобройни продукти, с висока инвестиция на енергия, извън учебно време и лични средства. Т.е. тук иновацията има подкрепяща функция за „нормалния“ учебен процес.

Учителка: „Страхотни табла и надписи, плакати, направиха за археолога – какво прави той. Много беше интересно. И това не е само единичен случай. Тази година правихме много...“

По отношение на родителите следва да се отбележи интензивната

дейност за популяризиране на училището и на новата програма на преподаване сред местната общност. Представители на училището посещават детските градини в квартала като канят децата и техните родители на традиционни събития, при които те могат да се запознаят с училището, с новия график на преподаване, с учителския колектив, и да обменят опит с други родители.

Учителка: „Значи това, което правим, ние [...] обикаляме тук всички детски градини и [...] казваме по няколко думи. [...] „Елате! Виджте! [...]ащо е необходимо ние да се изправим и да хвалим, като искате и сте заинтересовани, елате – виджте, ще ви покажем“. И го правят в интерес на истината.“

В допълнение, проведените интервюта с учители и родители съдържат индикации за многократна положителна обратна връзка и удовлетвореност от съвместната работа между двете групи, която дава основа за интензивно взаимодействие и включване на родителите в живота на училището.

Майка: „За мен иновативното училище просто беше една дума, нищо, което да разбере точно какво се случва, но училището ме изненадва всяка година – все по-приятно, непрекъснато се случват нови неща, както тази година въведоха релакса...“

Учителка: „И така, идваха [...] И] една майка, когато бяха прочели едно съобщение, [...] че бихме искали да направим ателиета, в които родители да идват и да предлагат занимания, в които да се включат децата. Една майка веднага се отзова, каза, че за коледа ще дойде да направи елхички. Купи...Купи всичко, което е нужно, дойде раздаде определените неща на децата, показва им как да го направят и всъщност ние учителите ѝ асистирахме.“

Не на последно място индикатор за удовлетвореността на родителите – макар и с очевидни ограничения – е фактът, че тези с повече от едно дете искат задължително да запишат и другите си деца в същото училище, за да могат да учат при същите условия.

Учителка: „Има родители, които са страшно отворени към нас, комуникирам

постоянно [...]. Имам една майка, [на] която догодина [...] детето ще бъде в първи клас, изкарвам единия випуск с първото ѝ дете и директно още от сега [...] ‘Госпожо, искам другото ми дете също да е при вас’. Имаме си хора, които са доволни и ни показват това [...].“

По отношение на целевата група на учителите трябва да се отбележи изработването на каталог от дейности за всеки от елементите на иновативния график (Наръчник). Той се използва като основа за въвеждане на учителите, които тепърва започват работа по новата програма и води до намаляване на усилията, които отделните учители влагат за разработване на дейности за класната стая.

Резултатите на това ниво показват, че формално предвидените в проекта дейности са изпълнени в съответствие с първоначалния план и допълват по положителен начин нормалната учебна дейност и работата с училищната общност.

5.2 Резултати

Очаквани (положителни) резултати от дейностите за целевите групи.

Елементът „Резултати“ е най-важният и за провеждащите проекта и за тези, които го оценяват. В рамките на този елемент може да се проследи доколко вследствие от дейностите по проекта са настъпили промени у участниците в предвидената от концепцията посока. В идеалния случай тези промени се манифестират в реално поведение и водят до дългосрочна промяна в начина на живот. В тази връзка често се говори за „вериги на въздействие“, при които резултатите от по-ниско ниво се комбинират и предизвикват дълготраен (положителен) ефект (например учениците са по-спокойни и концентрирани в час, усвояват по-лесно учебния материал, получават по-добро образование и се реализират по-добре в живота).

Резултатите, представени в тази част на оценяващия доклад представляват сърцевината на иновационния проект на 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“. Разпределени са в три групи според целевата група, за която се отнасят.

Положителни ефекти при учениците

Емоционално балансиран

Резултатите на оценката показват, че иновативният график на обучение, въведен в 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“, помага за постигане на емоционален баланс у учениците. Чрез фазите на тонизиращи занимания сутрин и релаксиращи – следобед, учениците влизат в блок-часовете с основното учебно натоварване спокойно, концентрирани и кооперативни.

Учителка: „Защото покрива техните нужди, а имат нужда някоя сутрин да споделят, да кажат и вместо да си шушукат по време на час... [...]злиза пред класа или се събират на групички, имат нужда от такъв контакт в началото. [...]мат нужда от тези двадесет минути.“

Учителка: „В първи клас по принцип е много трудно, докато децата се научат да седят по чиновете, докато се научат правилата, докато свикнат да не се обаждат по всяко време, да не стават да се разхождат. Това по принцип е много трудно всяка година с първи клас. А тук имам чувството, че по-бързо се справих, имам чувството, че по-бързо ми се

справиха с влизането, навлизането в училищния [живот]“

Учителка: „И следващия час протича наистина много спокойно, [...] пази се тишина. Работят деца, доста са активни.“

От една страна, тези допълнителни дейности, включени в иновационния график, отговарят на потребности, които са характерни за деца в тази възраст и на фазата на развитие, в която те се намират (за повече движение, за споделяне и други). Т.е. те директно положително влияят върху физическото, психичното и социално здраве на учениците. От друга страна данните категорично показват, че тези дейности (тонизиращи и релаксиращи) дават основа за по-добра работа с учениците по учебното съдържание.

Учат с лекота

Анализираните индивидуални и групови интервюта и проведените наблюдения показват, че блок-часовете се приемат положително от всички целеви групи и действително подпомагат процеса на обучение. Удълженото времетраене на специализирания час създава устойчивост на ефекта. По този начин учениците усвояват знания и умения трайно, но без стрес и без необходимост от (много) допълнителна работа извън училище.

Майка: „Другото, което на мен ми харесва е, че те веднага щом вземат материала имат следващ час, който е по самоподготовка. И те веднага ако имат нещо за

домашно, го написват и се връщат вкъщи с всичко написано и дори понякога и в събота и в неделя нямаме какво да учим. И въпреки всичко имат знания, а не така да са го написали просто, защото е трябвало. Те го знаят, разбрали са го.“

По отношение на преподаването този формат на учебния график позволява концентрирана работа с по-малко прекъсвания, т.е. интензивната работа е посветена на учебното съдържание, а не на установяването и поддържането на спокойна атмосфера в класната стая.

Учителка: „[...И] концентрацията е на ниво. Защото [...] се изисква допълнително [усилие], ако ги разсееш в междучасие, пак да се концентрират. Т.е. пълноценно се работи [и мисловната им дейност е най-активна] в този първи час. След това имат почивка.“

Учителка: „Защото един урок по метода SOLE-средата за самоорганизирано учене. Ако трябва да го направиш за 40 минути е невъзможно, трябва да има време децата да намерят информация, тази информация да я представят, имам предвид да я подредят по някакъв начин, да се подготвят [...] и накрая да я представят пред аудиторията и това нещо за 40 минути е абсурд.“

В такива условия връзката „учители-ученици“ се фокусира върху кооперативните взаимоотношения (когато се инвестират много усилия за поддържане на дисциплина, по-често са налице конфликти), а това от своя страна води до по-голяма възприемчивост при усвояване на учебния материал. В комбинация със съвременните методи на преподаване, които учителите прилагат по различните предмети (и които имат своите изисквания за провеждане), се създават оптимални условия за постигане на по-високи резултати.

Активни, отпочинали и мотивирани

Данните, получени при провеждане на оценката, показват, че като цяло иновативният график изключително добре подпомага създаването и поддържането на ниво на включване и мотивация у децата, което е оптимално за усвояването на нови знания и умения. Индикатор за това е активното участие на децата в учебния процес. Те се включват с желание в предложените от учителите дейности (вместо да ги бойкотират), но също и самите те правят предложения за съвместни дейности, свързани с учебния материал, и се обучават взаимно в рамките на зоните за подпомагане.

Наблюдение: „Учителката казва, че са на преговор и изпитва учениците, вдига ги на дъската – те всички участват активно – вдигат ръка. На някои въпроси има 7-8 ученика, които са станали прави и вдигат ръка, учителката казва, че ще вдигне всички, но децата не се успокояват. Тя организира състезание като разде-

ля децата на момчета и момичета и прави състезание между тях, те теглят въпросите от купчина – първо момичета, после момчета. Почти всички деца вдигат ръка.“

Учители: „Тука детето е по-активно. То е в самия процес, дори и при усвояване на нови знания, то не е [...] пасивен слушател [...]. Тука има възможност и то да участва, дори с подготвяне на новата тема, в което няма нищо лошо, нещата след това се доизясняват, ако има [необходимост]. И мисля, че това е много полезно – те да участват по-активно.“

Активната роля на децата не е изрично заложена в концепцията на иновацията, но видимо е част от визията на училището и заетите в него професионалисти. Тя идеално се допълва с иновативния график, който индиректно осигурява пространство за разгръщане на личността – независимо дали във или извън тесния учебен контекст.

Получените данни показват, че действително въведеният график допринася за намаляване на умората на учениците. За родителите намаляването на умората на децата е изключително важно и те изказват благодарност към училището, че полага усилия в тази посока. Те многократно споделят, че натоварването на децата въпреки е намалено, което им дава възможност за пълноценна почивка. По този начин цикълът се затваря, защото отпочиналите деца на следващия учебен ден са по-възприемчиви

и подхождат към учебния процес с желание, а не с отегчение.

Майка: „Точно, те не са уморени, те не се прибират уморени, което е много голям показател и много ми харесва.“

Положителни ефекти при родителите

Положителните резултати, наблюдавани при учениците, очаквано се трансформират в положителни ефекти при техните родители. В проведените допитвания те многократно споделят, че се чувстват по-спокойни, защото усещат, че чрез новия график децата им се чувстват действително добре в училище и усвояват лесно, бързо и с минимални допълнителни усилия учебния материал.

Майка: „[...]И] съм доволна от тези блок-часове, защото имат време [...] да се укротят – целият урок да бъде преподаден и след това спокойно, всички си написват домашните, разликата е огромна с каките. [...]Прибирахме [се] и пишехме домашни, защото до следобед всичко вече беше забравено. [...] Винаги половината от домашните сме дописвали въпреки. Аз си представях, че може би моите деца не се справят. Но сега не мисля, че Мариян е по-умен и по-ученолюбив от каките си, но просто начинът, по който се преподава и те пишат... за децата е по-лесно!“¹¹

¹¹Имената са заменени с псевдоними за запазване на анонимността на участниците.

Освен положителните ефекти по отношение на усвояването на знания и умения, родителите отчитат като полза факта, че натоварването на децата въкъщи е намалено, което им дава възможност да вложат повече време в занимания на семейството.

Майка: „След това вече, това за мене е доста положително и много добре действа на децата, че има време да им се преподадат уроците, още веднага като им е прясно в главата, да си напишат домашните, повече да са свободни въкъщи...“

В диадата „родители-училище“ винаги е присъствала темата за (не)възможността за адекватна комуникация. При иновативния график, въведен в 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“, родителите споделят, че са изключително доволни, че имат пряк контакт и с двамата основни учители на детето си. Контактът се осъществява при оставянето и съответно – при взимането на детето от училище. Тези лични срещи са източник на спокойствие и за родителите (защото се чувстват информирани), и за учителите (защото са споделили непосредствено всичко свързано с учениците, което смятат за важно).

Майка: „Сутрин – едната госпожа – ти можеш да споделиш нещо. Следобед взимаш го – другата госпожа. Т.е. всеки ден ти имаш контакт и с двете. Другия ден – въртят обратното. Много е хубаво. Винаги можеш да кажеш лично, за да няма този предал или не разбрал.“

Майка: „Най-малкото на всеки му се е случвало детето му да е днес неразположено или да не е спало добре. Идвайки, ти казваш на госпожата. Знаейки го, тя може да види, да отреагира, така че аз съм много доволна.“

По този начин намалява необходимостта от използване на алтернативни канали за комуникация (бележки, социални мрежи), а с това – и проблемите при предаване на информация, свързани с тяхната употреба (потенциал за конфликти, сигурност и други).

Положителни ефекти при учителите

Едно от основните предимства за учителите, свързано с новия график, е възможността да работят интензивно по индивидуалните потребности на учениците. Това се случва в две направления: по отношение на личностното развитие на децата (основно в рамките на блоковете „Енергиен старт“ и „Релакс“) и по отношение на индивидуалната им успеваемост (в рамките на блок-часовете и – съвместно с други ученици – в зоните за подпомагане).

Учителка: „И това детенце, което усещаше огромно смущение просто започна да се отпуска и да споделя. Това за мен е успех, така че именно тази иновация, която на мен ми дава възможност да [...] отделям от часа си за това споделяне, [...] помага такива дечица с притеснение с течение на времето да го превъзмогнат.“

Учителка: „В първи клас е малко в по-елементарен вариант, защото децата съвсем в началото не могат да четат и пишат, трябва да се усвоят някакви знания, някакви умения да изградят. И след това вече [...] децата са свикнали и се организират по групи, където по-силни ученици, които се справят с материала, помагат на по-слаби, които имат затруднения и това е полезно. [...]инаги е било така, обръща се от някой да види от някой друг и да го пита [...], само че сега вече го имат регламентирано в тези групи, в които го правят [зони за подпомагане].“

Друг аспект, който демонстрира полезността на иновативния график за учителите, е по-голямата яснота на отговорността, която е свързана с новата организация на часовете. В разговорите с учителите личи спокойствие, че могат по по-добър начин на предадат учебния материал. Комбинацията от двама основни, специализирани учители, повишената концентрация на децата в блок-часовете очевидно подпомага в по-голяма степен въвеждането и затвърждаване на учебно съдържание в сравнение с алтернативните модели на разпределение на учебните часове.

Учителка: „[...]амият факт, че ние разделихме основните предмети между двама колеги ми даде свободата, [...] аз, водейки български език, [...] да се фокусирам изцяло върху него. И съответно да имам повече

време да си мисля за този час, [...] и да използвам много повече и различни варианти. Значи ако [аз] трябва да подготвя за следващия ден освен българския, приказния свят, математика, [...] човек, роден край и т. н. [...] това изисква значително повече енергия и съответно – нещо ще бъде оцетено.“

Този начин на организация на учебния процес и времето, вложено в специализация на учителите не възпрепятстват екипната им работа, напротив – по-скоро насърчава смисленото професионално и лично взаимодействие между тях. Те разказват, че по-интензивно обменят ресурси и споделят лични преживявания.

Учителка: „[...]П]реди години по един проект [...] работихме и създадохме [...] работилница за уроци, където си споделяме уроци и опит, не само уроци, които може всеки да използва, а аз примерно съм направила някаква интересна презентация и съм научила нещо интересно, другият може в неговия час да използва същата презентация.“

Учителка: „[...]Н]якак си станехме по-близки, извън всичко, което е свързано с подобряване на преподаването. [...]Ц]елта ни е била, всеки да стане малко по-добър [...] като професионалист, но аз виждам и друг ефект от това, [...] по-близки, още по-свободни в общуването помежду си.“

По-силните връзки в екипа помагат за намаляване на индивидуалното натоварване на учителите, което дългосрочно се отразява положително на тяхното здраве и съществено подобрява качеството на работата им.

5.3 Въздействия

Дългосрочна промяна на особеностите на социалните системи, например на организации (училища, предприятия и институции), на социални пространства (квартали, общини, региони) и други, предизвикана от проекта.

В този елемент са обхванати резултати, които се наблюдават не на ниво индивид или група от хора, а на ниво организация или система (например подобряване на атмосферата в училището или дългосрочно подобряване на резултатите на цялата образователна система). Тези резултати са изключително трудни за измерване основно поради две причини. От една страна, на ниво организация или система е необходимо значително повече време, за да се наблюдава ефект от дадена интервенция. От друга страна, е трудно да се изолира ефекта на точно една конкретна интервенция, тъй като системите са постоянно подвластни на влияния от изключително голям брой фактори. В голяма част от случаите логическите модели и проведените на тяхната база оценки описват планираните системни ефекти без да могат да дадат доказателство дали те действително са настъпили.

Обхватът на проведената оценка е ограничен и не е възможно при този дизайн на оценката (а също и при ограниченото време от стартирането на иновацията) да се изведат дълготрайни въздействия от въведената иновативна организация на учебния процес. Затова тук са изведени хипотетични ефекти, които нормалната логика позволява да се очакват при consistently прилагане на заложените в проекта принципи за по-дълъг период от време. Фиксираните тук ефекти могат да послужат за основа на провеждане на повторна оценка след време, когато може да се очаква, че са се реализирали всички заложи в проекта резултати.

При consistently прилагане на изследваната организация на учебния процес може да се очаква дългосрочно подобряване на образова-

телните резултати на децата. От една страна, е необходимо време за „наслаждане“ на положителните ефекти (т.е. необходимо е учениците да работят по този график няколко поредни учебни години). От друга страна значението на тази иновация е особено голямо, защото „началото“ е от решаващо значение за това с какво чувство учениците ще продължат в системата на образованието, дали ще се мотивират за високи постижения или ще я напуснат. Тук може да се очаква значителен принос, защото резултатите от оценката показват еднозначно, че проведени по този начин учебните занятия помагат за установяване на взаимоотношения на доверие с учители и съученици, за спокойна и емоционално ненатоварена атмосфера на работа.

Реалистично е да се очаква дългосрочно подобряване на включването на родителите. Резултатите на оценката показват, че при тази организация на часовете родителите имат улеснена комуникация с учителите и повече качествено свободно време с децата си (а не прекарано в писане на домашни). Това отваря пространства за по-интензивно участие на родители и деца в други инициативи на училището.

Резултатите на оценката показват, че при устойчивост на въведените от проекта дейности може да се очаква дългосрочно подобряване на условията на работа на учителите. Съвместната работа на двама учители в един клас, възможността за специализация върху „техния“ си пред-

мет и фактът, че благодарение на организацията на работа децата са спокойни и концентрирани в час, водят до намаляване на стреса, а това позволява по-качествено изпълнение на работните задачи и освобождава потенциал за по-голям фокус върху индивидуалните образователни потребности на учениците.

Натрупването на положителни ефекти при трите целеви групи позволява да се очаква, че тази интервенция има потенциал да допринесе за дългосрочно подобряване на атмосферата в училището и – съответно – за дългосрочно подобряване на образователната система, в случай че подобен график се въведе в повече училища.

5.4 Непредвидени резултати

Резултати, които не са предвидени в системата от цели, но се наблюдават при участниците в проекта след неговото приключване.

Тъй като не могат да бъдат предвидени, те едва впоследствие могат да бъдат оценени като положителни или отрицателни, както и да се даде оценка на обвързаността им с дейностите и резултатите на проекта (например за силване на училищната общност).

Концепцията на проекта предвижда дейностите да се прилагат по еднакъв начин при всички ученици от релевантните класове в училището, т.е. не е ориентирана към конкретна група ученици. Резултатите показват, че новата организация на учебния процес подпомага процесите на интеграция в класовете, включително на деца от етнически малцинства и със специални образователни потребности.

Родители: „[...Т]ака че ето тези деца, които са от малцинства в нашия клас, те са адаптирани благодарение на учителите и отношението [...] от нашите деца към тях, [...] че те не ги възприемат, че са цигани. [...]Ч]е са различни [...] Напротив, те са си приятели.“

Майка: „Социализирането на самите деца, не съм си представяла, че учители, психолози и логопеди мо-

гат да работят в такъв екип, че да направят, такава общност от класа, който е толкова различен, деца със СОП, деца от малцинства, буйни, хиперактивни. Всичко е едно, всички помагат на този, който е в затруднение. Изключително! Аз просто... Радва ми се душата като ги гледам как децата израстват като личности.“

Действително тук се наблюдава резултат, който е продукт от целенасочените усилия на целия екип на училището, а не директен резултат от въвеждането на иновацията. Въпреки това трябва да се отбележи, че положителното влияние, което иновацията има върху емоционалното състояние на децата и мотивацията им за учене, важи в еднаква степен за децата, при които има необходимост от интеграция.

Друг ефект, който оценката идентифицира, и който не фигурира сред предварително очакваните резултати, е приносът на иновацията за популяризиране на училището и изграждане на положителен имидж. При силната конкуренция на средата, въведената иновация представлява предимство, което може да се използва за привличане на ученици.

Майка: „Ами защото другото училище тотално не ни хареса, въпреки че те ни го представяха като по-доброто училище и него го бяхме избрали, [...] а това училище всеки го плюеше. Реално погледнато избрахме [...] тази целодневна програма, [...] аз веднага бях с две ръце 'за' и се оказва, че има много положителен ефект.“

горе, дейностите са изпълнени по план, действително е предприето преразпределение на учебните часове, като новата програма се следва стриктно от всички преподаватели и ученици. Основните предизвикателства, идентифицирани във връзка с прякото изпълнение на дейностите, са привикването на учениците от I-ви клас към времетраенето на блок-часовете, трудностите с модула за релаксация и натрупващата се умора.

(2) Различна продължителност на учебните часове, с цел по-лесно възприемане на учебния материал и повишаване на концентрацията.

Оценяващият екип смята тази цел за изпълнена. Анализирания материал съдържа многобройни свидетелства, които описват една и съща верига на въздействие: модулите за тонизиране сутрин и релаксация следобед допринасят за това учениците да влизат по-концентрирани в блок-часовете. От своя страна форматът на последните позволява въвеждане на нов материал и затвърждаването му непосредствено след това, без прекъсване на потока на внимание. В допълнение, учителите имат възможността да прилагат съвременни методи на преподаване в техния пълен обхват, без да бъдат ограничавани от времетраенето на часовете. Кумулативният ефект от тези дейности е по-лесно постигане и задържане на концентрацията на учениците в часовете, по-лесно усвояване на материала, по-малка необходимост от извънкласно учене, което позволява по-качествена почивка и подготовка за следващия учебен ден.

(3) Задържане на учениците в училище и ангажирането на техните родители с училищния живот, което да мотивира учениците да продължат обучението си в 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“ след IV-ти клас.

Не са налични достатъчно данни, за да се установи категорично дали тази цел е изпълнена. Проведените разговори и наблюдения показват, че родителите се ангажират в инициативи на училището, както и че оценяват иновацията и ефектите от нея положително. Има данни, че родители с повече деца искат да запишат братя и сестри в същото училище, но въз основа на данните не е възможно да се установи дали това е ефект, предизвикан от въвеждането на иновативната организация на обучение или е резултат от цялостна удовлетвореност от взаимодействието с училището. Отделни родители споделят, че именно иновативната програма е причина да запишат децата си в 90-то СУ „Ген. Хосе де Сан Мартин“, но в този момент няма как да се установи дали децата им ще посещават училището и след IV-ти клас.

(4) Повишаване на положителната нагласа към учене и намаляване на стреса у децата.

Изпълнението на тази цел намира многократно потвърждение в анализирания данни. И преките наблюдения на учебния процес, и разговорите с представители на различните заинтересовани страни показват, че иновативната структура на учебния ден се приема много добре от учениците. Данните показват, че те се радват на учебния процес и се чувстват спокойни в учили-

ще. Включват се активно в инициирани от учителите дейности, но и самите те активно предлагат дейности, свързани с учебните задачи и взаимно си помагат при усвояване на материала. Структурата на учебния ден ги стимулира активно да се социализират и да рефлектират върху случките от деня, да преодоляват страховете си и натрупаното напрежение, за да постигат добри резултати.

Наблюдаваните положителни ефекти са синергични и в някои случаи е трудно да бъдат отделени от кумулативния ефект на всички дейности, които училището и професионалистите, работещи в него, създават. Въпреки това, анализираният данни показват, че иновацията хармонично се вписва в живота на училището, използва в максимална степен наличните в организацията ресурси и ефектът от нея качествено надгражда учебния процес.

Заклучението на оценяващия екип е, че въведената иновация е релевантна и адресира реални проблеми в процеса на обучение. Иновативният график създава среда за прилагане на съвременни методи на обучение, а те от своя страна допринасят за подобряване на мотивацията и резултатите на учениците, както и на цялостната учебна атмосфера. Заложените в концепцията мерки са с ограничен обхват, но ефективни: получените данни показват, че целите са в голяма степен изпълнени и постигнатите резултати са оценени положително от целевите групи. Иновацията е изключително ефикасна, защото оползотворява в максимална степен вътрешните ресурси. Същевременно е ясно, че постигнатите резултати в голяма степен зависят от мотивацията и възможностите на учителския състав. Дългосрочно ще е трудно да се поддържат положителните ефекти с толкова ограничени вложения, т.е. за постигане на устойчивост трябва да се осигури пълна интеграция с процесите в училището. Към момента не се препоръчва директен трансфер на иновацията към горния курс на обучение, защото е необходимо концепцията да се адаптира за потребностите на ученици от друга възрастова група, но прилагането ѝ в други училища в начален етап на обучение се оценява положително.



7. А сега накъде?

Оценяващият екип препоръчва за постигане на още по-добри резултати да се работи за подобряване на концептуалната основа, преформулиране на целите и усъвършенстване на дейностите. Например към настоящия момент липсва съответствие между формулираните цели и очаквани резултати. Самите цели могат да бъдат формулирани по начин, който в още по-голяма степен да подпомага изпълнението на проекта.

Също така, по темите, засегнати от иновацията, е налице богат международен и непосредствено придобит опит (описание на предизвикателствата по-горе). Препоръчва се целенасочено проучване на добри практики (при необходимост подпомогнато от външни експерти), за да се усъвършенстват отделните дейности и да се постигнат още по-добри резултати. Специално внимание трябва да се обърне на модула „Релакс“: тук данните показват необходимост от предефиниране на заложените параметри, така че модулът да може ефективно да обхване всички деца, а учителите да следват без притеснение заложените изисквания.

Директен резултат от тази препоръка би представлявало усъвършенстване на създадения в рамките на проекта каталог от дейности (Наръчник) за всеки от елементите на графика. Този продукт представлява ценна помощ за новопостъпващи учители и колеги от други училища, на които предстои да въвеждат аналогични промени в процеса на обучение. Той би бил добър инструмент за трансфер на знание и комуникиране на професионализма на училището.

Посочените концептуални подобрения са важни и е необходимо да се отработят, за да послужат като основа за планираното разширяване на иновацията към средния курс на обучение. Последното, освен че е заложено в концепцията на иновацията, превантивна мярка срещу евентуален отлив на ученици след завършване на IV-ти клас. Тъй като иновативната организация в начален етап има потенциал да доведе по-голям брой деца в училището, този положителен ефект е желателно да се трансферира чрез кореспондираща иновация в средния етап на обучение.

На този етап от въвеждане на иновацията няма възможност да се установи дали иновативният график и свързаните с него положителни промени при провеждането на учебния процес действително водят до подобрене на учебните резултати. Предоставените от ръководството на училището данни съдържат индикации за изолирани промени в положителна посока, но от тях не е възможно да се установи дали са обвързани с новия начин на преподаване или са част от нормалната флукуация на оценките на учениците в годините.

Средният тестови бал на матуририте в IV клас е индикатор, който е подходящ за проследяване на директния ефект от иновативния график върху успеваемостта на учениците, но е необходимо да се извърши проследяване в рамките на няколко години, като се препоръчва да се направи съпоставка на данните от тази и предходните години с резултатите на випуска, който в момента е на входа на иновацията (I клас).

Данните за индивидуалната успеваемост на учениците за актуалната учебна година по-скоро не са подходящи за анализ, защото индивидуалният прогрес (или регрес) се влияе от комплекс от фактори и е трудно да се изолира сред тях ефектът на иновацията. Това би било възможно в рамките на изследване с контролен дизайн, т.е. при сравнение с ученици от други училища със сходни други характеристики, които учат по стандартния график за провеждане на часовете. В тази връзка се препоръчва да се усъвършенства системата на училището за събиране на прецизни, съпоставими данни за успеваемостта на учениците. С натрупването на материал за анализ може да се осъществи задълбочена оценка на развитието на

учебните резултати, и факторите, които оказват влияние върху него.

Друга препоръка на оценяващите е да се засили работата с родителите в няколко направления. На първо място, необходима е по-интензивна информационна работа, фокусирана върху иновативните дейности, които училището предлага (график, методи на обучение). Практиката по установяване на връзки с родители и деца още в детската градина е оценена като изключително целесъобразна и е добре да се затвърди и разшири. Информационната работа обаче не трябва да спира с приемането на децата в I-ви клас, а трябва да продължава активно и по време на обучението като се открояват ползите, които тези иновации носят на децата.

На второ място, необходимо е да се договорят повече правила, които да помогнат на родителите да се включват адекватно и да осигурят нормално протичане на учебния процес. Например, трябва да се уточни кога е уместно да се вземат децата по-рано от училище, и кога – не, както и по какъв начин да се осъществи предаването на децата, така че да не се смущава концентрацията на останалите. Това е важен момент, тъй като при иновативната организация на учебния процес следобедите са време за активна учебна работа, а не време за свободни занимания, както е при стандартния учебен график. Комуникирани правилно, тези правила представляват добра възможност да се намали още повече потенциалът за конфликти между родители и учители.

На трето място, данните на оценката показват, че за поддържане на мотивацията на учениците и за задържането им в училището след IV-ти клас, е добре да се търси още по-

интензивно, активно включване на родителите. Полезно би било да се търси разширяване на кръга от активни родители, а самите те да бъдат ангажирани по-качествено. Първата задача е свързана с препоръката за по-интензивна информационна работа. Например, добре е да се изготви календар, в който са включени всички събития за предстоящия учебен срок, но и всички други възможности за участие на родители (подходящи часове, предстоящи ремонти и други). Това би позволило на позаетите родители да планират необходимото време. Втората задача изисква целенасочени инвестиции за насърчаване на сътрудничеството между семействата във и извън училище, като по този начин се откриват, изграждат и активират ресурси в общността в полза на децата. Това може да се осъществи например чрез изграждане на пространство за подкрепа и споделяне на успешни родителски практики.

Оценката също така установява необходимост от активна конструктивна работа с институционалните партньори и налаганата от тях нормативна рамка. Повишаване на заплащането на учителите при участие в подобни инициативи би било препоръчително, но решаващ фактор за успеха на интервенцията е вътрешната им мотивация. Затова по-скоро се препоръчва да се търсят решения как дейностите по обслужване на иновацията да минат изцяло в работно време, да се намали административната тежест, да се улесни съдържателното включване (например чрез споделяне на опит), за да се избегнат дълготрайни негативни ефекти върху здравето на учителите. Това изисква равностметка колко точно време (брой часове, брой участия в обучения) и дру-

ги ресурси се влагат в проекта, за да се осигури формат за дългосрочно провеждане. Тази информация би била важна при изработване на стратегия за преминаване към този график на цялото училище.

Оценката препоръчва също така да се засилят усилията по популяризиране на въведената иновация сред релевантни партньори, например сред колеги от други училища и сред потенциални донори (институции и фондации), които биха могли да подпомогнат усъвършенстването на работещия модел и трансфера към други училища. Това може да се случи чрез публикации (самостоятелни и в специализирани издания), както и на професионални форуми за споделяне на опит в сферата на образованието.

Препоръчва се също така да се проведе повторна оценка след още един проектен цикъл и/или след приключване на проекта. Това би позволило да се направят заключения относно устойчивостта на постигнатите резултати и да се проследи доколко вследствие на препоръките е настъпила положителна промяна. В полза на всички заинтересовани страни би било също така провеждането на периодични и систематични оценки и на други интервенции в сферата на образованието. За разлика от проведената в рамките на този проект оценка, която е по-скоро обобщаваща, оценката може да бъде и формативна, за да може да помага чрез базирани на данни заключения още при планирането и в процеса на изпълнение. По този начин институционалните партньори и донорите получават възможност за по-добро управление на процеса на трансфер на успешните иновации и оттам – за постигане на промяна в цялата образователната система.

ISBN 978-619-7019-26-1



9 786197 019261