



ГД Образование и култура
Програма „Учене през целия живот“

Добър педагогически ОПИТ

Програма „Учене през целия живот“

Първа корица: Никола Павлов, ЦДГ "Здравец", гр. Велико Търново
Ниа Недялкова, ЦДГ "Здравец", гр. Велико Търново



Уважаеми читатели,

Настоящата публикация, подготвена от Центъра за развитие на човешките ресурси – Националната агенция, управляваща за България най-голямата европейска образователна програма – Програмата „Учене през целия живот“, е пилотното издание на поредица от материали, предвидена да бъде в помощ на преподавателите и директорите на детски градини и училища в страната, на Ресурсните центрове, на Младежките центрове, както и на всички, които работят с деца.

Поредицата ще представи добър педагогически опит в сферата на преподаването, в процеса на управление на образователните институции, както и при работата по европейски образователни проекти. Опит, изграден върху методологична основа, или придобит в резултат на:

- индивидуални квалификационни курсове,
- семинари за професионално развитие,
- наблюдения на чуждестранни образователни практики,
- посещения на Работни ателиета по програмата,
- обмяната на знания и умения при работата по европейски образователни проекти.

Надяваме се настоящото издание да бъде полезно за вас и вашата работа. А ако желаете да споделите вашия добър опит, свържете се с нашия редакционен екип на електронен адрес info@hrdc.bg.

Приятно четене!



Константин Шумелов, ЦДГ "Здравец", гр. Велико Търново

Нови стратегии за старото училище

Имало едно време.... едно старо училище, с уморени учители, отегчени деца, недоволни родители и вечно недостигащи пари. Уморените учители всеки ден прекрачвали изтъркания праг с надежда, че може би днес нещо ще се промени... Отегчените деца очаквали всеки ден с надежда, че днес някой ще направи деня им интересен. Недоволните родители се оглеждали за друго по-хубаво училище за децата си. И така ден след ден, докато нещата не се превърнали наистина в безнадеждни. Един ден старият директор, който работил в това училище през последните двадесет и няколко години от живота си и чакал с облекчение заповедта си за пенсиониране, събрал всички учители в сивата учителска стая, извадил голяма кутия шоколадови бонбони и поел дълбоко дъх. Със запъване прочел заповед на министъра, с която излизал в заслужена пенсия и за директор назначават... една учителка по физическо възпитание. Всички стари учители били като зашеметени! Нима всичко ще свърши така? Всеки наум започнал да премисля колко години му остават до заветната пенсия и какво ли друго би могъл да работи. Вечерта почти никой не можал да заспи... Едни се опитвали да прогнозира какъв точно ще е краят, а други започнали да премислят възможности за промяна.

Новата директорка била не просто учител по физическо. Тя била шампионка на страната по един от отборните спортове. И още в първия ден от пристигането си в старото училище поканила всички учители в сивата учителска стая. По зачервените им очи познала, че и за тях предишната нощ е била тежка. И понеже не била много-много по говоренето просто казала, че ще разбере всеки, който реши да потърси реализация някъде другаде. Перспективата пред тези, които решат да останат, никак не била розова... Може би след година-две училището ще бъде закрито, поради липса на ученици, за увеличение на заплати или пък някакви премии, просто било немислимо да се говори.

И така старото училище останало с 13 паралелки от първи до осми клас - в пети, седми и осми само по една паралелка от клас, и двадесет учители заедно с директорката. Вторият ден бил по-различен. Сутринта по радиоуредбата звучала хубава музика, в учителската стая имало букет полски цветя (от поляната до училището), ухаело на прясно изпечени курабийки и кафе. В първото голямо междучасие всички учители се събрали със светнали лица в сивата учителска стая. Разпалено и емоционално споделяли как са преминали часовете до момента, коментирали страхотния ефект, който произвела една толкова проста на вид промяна – сутрешната музика. Започнали да обсъждат идеи и за други неща, които биха променили живота на училището. Някой предложил да поканят двама - трима родители – да чуят и техните идеи. Друг предложил да съберат и по-активните ученици и да поговорят и с тях за това, какво би им харесало да има в училище. Само директорката стояла отстрани и със звездички в очите слушала оживените разговори на колегите си. Тогава някой се сетил да попита кой

е направил курабийките и може ли да запише рецептата. Директорката, която не била много-много по говоренето, просто казала – „Аз“. И предложила след часовете да останат онези колеги, които имат идеи какво още може да се направи в училище.

Това се случило преди десет години. Днес старото училище е едно от най-престижните училища в голяма европейска столица - Прага. След като учениците, учителите и родителите заедно през последните десет години търсят най-важната съставка, за да се нарече едно училище успешно – разбрали, че всъщност това е отговорността! На учителите - към децата и родителите, които са им поверили най-ценното си - своето бъдещето. На децата - към родителите и към тези, които всеки ден ги учат. На родителите - към децата им и към хората, които са приели призиванието да се нарекат учители.

Днес учителската стая пак е сива, но продължава да мирише на прясно изпечени курабийки и кафе, по училищното радио звучи музиката, която се харесва на децата, и дори авторски парчета на училищната рок-група. Преди години по идея на един родител и с упоритостта на директорката (нали е била спортистка) в квартала на училището се организира Рок фестивал, на който освен известни родни групи, свири и самодейната рок-банда на училището - като жест към младите и неопитни

ентусиасти. Е, съседите в началото били малко скептични към шума и вероятността цялата поляна да бъде залята от боклуци след празника... Но когато на следващата сутрин децата от седми клас с гумени ръкавици и чували за отпадъци почистили всичко наоколо, дори и най-големите скептици замълчали.

И така ден след ден, идея след идея, заедно учители, ученици, родители, община променили старото училище. Днес кварталът, в който се намира училището, е един от най-престижните в Прага. През последните години заради доброто училище там къщи са започнали да си купуват адвокати, банкери, собственици на проспериращи фирми... И като всяко гениално нещо всичко било много просто - думичката е *отговорност*.

Има и други интересни идеи, които видях от колегите в това променено училище. Например - почистването на общите помещения в училището се извършва от един човек! Всички класни стаи се почистват от децата, които се учат в тях - така те се научават да зачитат труда си, да пазят и приемат класната стая като част от своя дом. И наистина там човек може да се почувства като у дома си. Родителите могат да ползват физкултурния салон за занимания по аеробика, или фитнес залата, която са оборудвали със средства, събрани в няколко благотворителни акции. Естествено, след това имат ангажмента да почистват след себе си, за да може на следващия ден децата им да играят в чист физкултурен салон.

Веднъж месечно има „санитарен полуден“, в който децата основно почистват класната си стая и участъка от двора, който е на техния клас. И както може да се предполага - след добре положения труд има добре организиран купон - почерпката и безалкохолното е осигурено от родителския актив на всеки клас.

Библиотеката, която всъщност представлява едно много уютно и приятно място с много кътчета за усамотяване, за да се начетеш на воля, е направена с книги, дарени от родителите, и на всяка такава книга е изписано името на родителя и на детето, от кой клас е и през коя година е дадена книгата в библиотеката. Една от нашите любезни домакини ни показа книгите, които са дарили нейните родители преди десетина години, когато тя самата е била ученичка в това училище, а днес е част от учителския екип.

Вълшебство? Не - просто отговорност, ентузиазъм, екипност, доверие, инициативност, желание да се експериментира и да се прилагат нови практики. Това, за което ви разказах, се е случило с едно училище в Прага. Аз имах невероятното удоволствие да бъда единствената българка в един изключително интересен курс, Change management for School Improvement N: BE 2009-102-001, организиран от BASICS - белгийска организация за квалификация на учители и партньори от НПО от Чехия.



училището... прилича на вашето, нали?



... учителската стая

Ще кажете - добре, и какво можем да направим ние... При нас парите за нищо не стигат, родителите не се интересуват какво се случва с децата им в училище, децата са ужасно незаинтересовани, а учителите едвам издържат до края на часовете си... Ами отговорът е във вас – във вашето желание да промените нещо. Когато има някакъв проблем, нашият екип започва да обсъждаме този проблем с хората, които го отчитат като такъв. И търсим решения. Не е задължително от първия път да успеем, важното е да не се отказваме и да продължаваме да търсим. И да сме отговорни към тези, заради които започваме промяната. Във всеки учителски екип има хора ентузиастични, приели учителството като призвание, а не просто като професия. Предлагам ви да започнете промяната, опирайки се на тези хора. Представете си оркестър преди началото на концерт - всеки от виртуозните изпълнители се разсвирва самостоятелно, изпробва нещо ново или репетира най-сложните и трудни части от партитурата си - невъобразима какафония! Но когато пред оркестъра застане диригентът, той само с едно движение на палката превръща какафонията в хармония. Представете си, че вие сте този диригент - имате виртуозни изпълнители и специалисти, всеки със своите специфични умения и компетенции – просто трябва да им зададете ритъма, в който да започнат да работят заедно.



класна стая на I клас



коридора на II клас

санитарен
възел
на II етаж

Струва ви се нереално... Ами тогава да ви кажа, че при мен се получи почти по същия начин - преди петнадесетина години, когато станах директор на една детска градина в Казанлък. По трудния начин научих урока, че не можеш да накараш някой да прави това, което ти искаш, но можеш да постигнеш всичко, когато направиш екип от съмишленици и дадеш възможност на всеки да се изяви с това, в което е най-добър. И разбира се, да си отговорен към всеки един от „партньорите си” – деца, учители, родители, общественост. Когато преди десет години започнахме работата си по първия международен проект по програма „Сократ” (предшестваща Програмата „Учене през целия живот”), бяхме по-скоро притеснени и уплашени - като от всяко нещо, което не познаваме добре, но днес, след десет успешни години работа по различни проекти, вече смело можем да кажем, че когато има екип, всичко може да се направи. Когато сме отговорни към работата си, успехите идват закономерно, уважението на другите към нас е категорично, и разбира се, самоуважението и удовлетвореността от работата са гарантирани.

През последните десет години ние наистина променихме много в нашата детска градина, за да я превърнем в истински приятно и привлекателно място за деца, родители и учители. Ако ви е станало интересно – готови сме да разказваме и показваме как дори старото училище може да заживее с нови сили – важно е да пожелаете това да се случи!

***Аксения Тилева, Директор на ЦДГ „Мечо Пух”, гр. Казанлък, ул. Старозагорска № 6
тел. 0878 79 92 13, e-mail: cdg13kk@abv.bg***

Деница Василева, ЦДГ "Здравец", гр. Велико Търново



Ученето на английски език в предучилищна възраст - забавно, интересно, достъпно

“A different language is a different vision of life”

Федерико Фелини

Изучаването на чужд език е нещо повече от граматика и лексика, това е начин да преживееш и да експериментираш с нова култура. От дълги години се занимавам с преподаване на английски език в една много деликатна възраст (3-5 г.), където за да успееш, трябва да направиш преподаването забавно и интересно. Затова, когато разбрах за организираните от International Study Programs курс, ориентиран към тази възраст, кандидатствах с голям интерес. Програма „Коменски“ и International Study Programs ми предложиха изключителната възможност да се докосна и да бъда част от един свят, за който само



бях слушала и чийто език изучавах дълги години. Създадената на всички нива перфектна организация както от българска, така и от английска страна, ми помогнаха да преодоля стреса и несигурността от предстоящото обучение. Идеята да бъдем настанени в приемни семейства беше много добра, защото ми позволи да надникна в обикновеното английско семейство, отвори ми вратичка не само към дома и езика на тези хора, а и към една вековна култура, ревностно пазена както в душите и сърцата им, така и в сградите, улиците, природата. Пътувайки извън Лондон, в провинцията сякаш се връщаш години назад в стара Англия. В спомените ти оживяват герои от филми, исторически събития, а погледът ти не може да се насити на прекрасната есен. Но най-красивото и завладяващо нещо беше усмивката по лицата на хората и неизменното „sorry“. Ако срещнеш погледа на някого, той ти се усмихва и ти кима с глава, като ти праща най-хубавото послание - аз съм ти приятел. Всичко това ме накара да се отпусна, да се почувствам спокойна и уверена в себе си.

Програмата беше много добре структурирана: редуваха теория, практика и упражнения, които толкова елегантно се преливаха, че ние почти не усещяхме кога е свършило едното и е започнало другото. Всичко беше насочено към преподаването на английски език в предучилищна възраст и най-атрактивните методи и похвати, които да го направят забавно интересно и достъпно. Преподавателите говореха изключително добър английски, ясно артикулиран, което беше много важно за все още

несигурния ни слух. Те имаха огромно търпение към всеки, който не разбира и не може да се справи. Заниманията бяха организирани в спортен център по ръग्би, където в непринудена обстановка се редуваха добре съчетани различни форми на обучение. На преден план бяха поставени основните проблеми в учителската работа, които се оказаха типични както за българските, така и за френските и немските колеги: като твърде многото говорене от страна на учителя, използването на остарели методи на работа, скучното преподаване, липсата на креативност. Идеите идваха след много смях и провокации, решаване на казуси, пресъздаване на ситуации, ролеви игри, споделяне на личен опит. След края на курса имах пълна папка с изрязвани, сгъвани по интересен начин димплянки, рисунки, приложения, идеи как сами да си разработим игри по определена тема. Много ме впечатли идеята за използването на родния език като основна конструкция, към която се прибавят английски думи, т.е. детето не се напъва излишно да конструира цялото изречение, а концентрира вниманието си върху новата дума. Това забавлява децата и ги улеснява, прави преподаването много по-достъпно. Използването на цветни кодове, попълване на менюта, изработване на книжки по определен начин, игри по двойки - идеи, които децата с удоволствие приемат и чрез които неусетно научават думите.

Най-интересни за мен бяха посещенията на английски детски градини. Впечатли ме свободното боравене с интерактивна дъска от децата, което беше интересно, достъпно и много забавно включително и за нас, възрастните. Темата за деня беше една, но тя минаваше през различни видове актив-

ности - слушане, дискусия, рисуване, оцветяване, работа на компютъра. Децата сами се разделяха на групи и всяко дете участваше в избраната от него дейност. Силно ме впечатли и наличието на асистент-учител, който по всяко време можеше да извика дете и да работи с него там, където е допуснало пропуски.

Прекрасни места ни показаха по време на двете екскурзии до Бат и Оксфорд. Невероятно красиви сгради, много история и безкрайна почит към миналото. Направените снимки дни наред впечатляваха децата от групата ми и ги провокираха да учат езика.

Двете седмици, предвидени за курса за чуждестранни учители по английски език, изтекоха неусетно, а огромният набор от идеи, материали, ролеви игри, снимки и записи ме караше да бъда нетърпелива да ги споделя с колегите и децата, да видя тяхната реакция. Забавните, интересни и много достъпни за детската възраст материали очакваха своята реализация. А създадените контакти с европейски колеги и преподаватели с много добра квалификация са гаранция, че ще имам сътрудници от цяла Европа, ще мога да споделям идеи и да направя преподаването на английски език много по-забавно и интересно.

***Емилия Костадинова,
учител в ЦДГ "Слънчице"***

Богдан Бъчваров, 5 год., ЦДГ "Славейче 17", гр. Казанлък



Интерактивни техники, използвани при групова работа

North Mon Language Institute (Корк, Ирландия) е създаден през 1988 г. и се помещава в една от историческите сгради на стария Корк – Библиотеката, основана през 1792 г. Обучителният център за учители се ползва с репутация на водещ образователен център и по тази причина е предпочитан избор от електронния каталог на Европейската комисия, публикуван на електронен адрес: <http://ec.europa.eu/education/trainingdatabase/>.



Курсът Primary Teachers, с код: IE-2011-174-003, е двуседмичен квалификационен курс, предназначен специално за начални учители. Той е базиран върху използване на методи на сценичното изкуство, поезията и интеркултурните усещания, интегрирани върху основата на информационни технологии и Интернет. Обучението е фокусирано върху групова работа и съвременни методологии за учене и преподаване на английски език в начален етап.

Групова работа - използвани интерактивни техники

1. “Ледоразбивач” или отваряща дейност.

Например:

Постави пред името си английска дума, която те характеризира и започва със същата буква, като името ти. Упражнението осигурява възможност за активиране на пасивна лексика и насочва към темата. Независимо, че учениците се познават, се дава възможност те да научат различни неща за себе си, да се заинтересуват, да излязат от границите на приетите ролеви разпределения. Помага за разчупване на леда; за раздвижване чрез бързите резултати, с неочакваните информация и себеразкрития; с виждането на познатите лица в нова светлина; за създаване на положителна атмосфера и изграждане на екип.

2. Интерактивна игра „Открий града си“

Играта е подходяща за ученици от 3-4 клас. Създават се екипи, които получават карта на града и описание на маршрут със снимки на обекти, край които да минат.

Задачата е да се следва маршрутът и да се съберат предмети, брошури, рекламни материали. Играта упражнява в екстра-лингвистична среда използването на предлози, посоки, глаголи, лексика за ориентиране в околната среда. В 1-2 клас може да се започне с игра за ориентиране в училището и намиране на скрит предмет.

Пост-активност: създаване на постери от събраните материали, които проследяват маршрута и съставяне на кратки разказчета за видяното, които се представят от говорителя на групата.

3. „Поставяне“ на поезия/театър

Целта на метода е да представи творчески идеи за интегриране на информационните технологии във връзка с използването на театър и поезия в начален етап. Учителят предоставя матрици, напр.: „Lions are ...“ и задачата е редовете да се довършат с определения: (big, brave, strong).

4. Постановяне на „Storyline“ - педагогическа стратегия за “активно учене”.

Зададени са герои, място, време и условие. Историята описва случка и предлага събитията в хронологичен ред. Има определен план, развитие и край. Най-важната характеристика, която отличава този подход от други учебни и преподавателски стратегии е, че по този начин учениците се насърчават да конструират своите собствени разкази, като връщат времето назад. Основните въпроси се използват в последователност, която по принцип създава контекст в рамките на една история. Учениците и учителите създават сценарий чрез визуализация; създават колажи, триизмерни модели и картини, използвайки различни техники за изобразително изкуство и практически дейности. Самият процес на създаване на разказите е по-важен от сюжета. Практикуват се миналите времена.

5. Филтриране и използване на информация чрез използване на различните типове интелигентност и принципите на тяхното съвместно действие (“Theory of multiple intelligences”, Howard Gardner).

6. Постановяне на песни в класната стая – работа върху езика, употребяван в класната стая.

7. Използване на камера и скенер за изработване на дидактични материали.

Придобих знания за различни нови интерактивни техники (Staging) за подготовка и за преподаване на английски в начален етап. Те се различават от настоящите линейни методи, защото са ориентирани към практически продуктивни парадигми за по-голяма гъвкавост при преподаване. Тези техники поставят акцент върху това, което учениците експериментират по време на учебния процес, върху самата процедура при изучаване на съответните области, а не върху това, което учителят се надява да постигне. Това е продължителен и много добър начин за осъществяване на всяко езиково равнище, модул и урок. Разширих уменията си за използване на техниката „Учене чрез правене“. Получих знания и материали за технологията „Формиране на езикови постижения“ и използването им в творчески контекст; за процеса и продукта по време на ориентацията в нова тема; за начина на подготовка за устна и писмена презентация; за визуализация на резултатите; за отчитане на ефективността от въздействието на използваните методи и способности. Практикувах техники за представяне на текущия материал. Задълбочих знанията си относно типовете интелигентност, определени от Х. Гарднър, и начините за тяхното развитие чрез интегрирано преподаване на учебното съдържание.

Придобих нови знания и умения за работа с дигитална камера, скенер, с програмите PowerPoint, Adobe, Photo Deluxe Home Edition 3.0, WEB 2.0. Получих материали с информация за адреси в Интер-

нет на безплатни програми, чрез които да се проектират, оформят и изработват дидактични материали, както и задълбочени знания за историята, природата, забележителностите, бита и културата на Ирландия. Преподавателският състав и настаняването в семейство бяха отлични. Значително се подобриха комуникативните ми умения по английски език.

Индивидуалната квалификация в North Mon Language Institute предлага образователни стратегии и технологии, които се намират в златното сечение между теорията и практиката на мениджмънта в класната стая, между академизма и ученето “чрез правене”, в междупредметните връзки, в интерактивните методи, основани върху ИКТ технологиите – методи, необходими за всеки съвременен преподавател.

Доц. д-р Теодора Вълва
Методика на обучението по Български език
и литература в началното училище и в детската градина
ВТУ “Св. Св. Кирил и Методий”

Главен учител в Гимназия с преподаване на чужди езици - Плевен

Въведение в уменията за взимане на решения

На всички нас се налага да вземаме решения всеки ден. Някои от тях са еднозначни и сравнително прости: „Готов ли е докладът, за да го изпратя на директора?“. Други са доста по-сложни: „Кой от тези кандидати за работа да избира?“.

Предлагаме ви един принципен, методологически структуриран подход към взимането на решения, който можете да използвате в различни моменти от педагогическия процес – работата в екип; часовете на класа по изграждане на личностни качества (екипност, чувство за отговорност, креативност); работата по развиване на някои от осемте ключови компетенции, които са утвърдени от Европейската Комисия като условие за активното участие на европейските граждани в изграждането на общество на знанието:

- 1) Комуникация на майчин език;
- 2) Комуникация на чужди езици;
- 3) Математически компетенции и основни знания в природните науки и технологиите;
- 4) Дигитални компетенции;
- 5) Умения за учене;
- 6) Социална и гражданска компетентност;
- 7) Чувство за инициатива и предприемачество;
- 8) Културно опознаване и изразяване.

Лесните решения обикновено изискват елементарен процес на взимане на решение. За трудните решения обаче, са характерни следните неща:

- **Несигурност** – Възможно е да има много неизвестни факти.
- **Сложност** – Трябва да бъдат взети предвид много взаимосвързани фактори.
- **Високорискови последствия** – Ефектът от решението може да е значителен.
- **Алтернативи** – Всяка алтернатива се характеризира със съответни последствия и несигурност.
- **Междупличностни аспекти** – Може да е трудно да се предвиди как ще реагират останалите хора.

Имайки предвид тези трудности, най-добрият начин да се вземе сложно решение е чрез използване на ефективен процес. Ясните процеси обикновено водят до стабилни и качествени резултати и могат да подобрят качеството на почти всичко, което правим. В тази статия ние описваме най-общо един процес, който ще ви помогне да подобрите качеството на вашите решения.

Систематичен подход към взимането на решения

Логичният и систематичен процес ви помага да се справите с критичните елементи, водещи до взимането на добро решение. Прилагането на организиран подход намалява вероятността от пропускане на важни фактори, а чрез допълване на метода можете да достигнете и до още по-добри решения.

Взимането на ефективно решение включва шест стъпки:

1. Създайте конструктивна среда.
2. Генерирайте добри алтернативи.
3. Проучете тези алтернативи.
4. Изберете най-добрата алтернатива.
5. Проверете вашето решение.
6. Съобщете вашето решение и предприемете действия.

Ето и подробно описание на тези стъпки:

Стъпка 1. *Създайте конструктивна среда*

За да създадете конструктивна среда за успешно взимане на решение, е необходимо да направите следното:

- **Определете целта** – Дефинирайте това, което искате да постигнете.
- **Съгласувайте процеса** – Трябва да знаете как ще бъде взето крайното решение, включително дали то е индивидуално или екипно решение. Моделът на Врум-Йетън-Джейго е чудесен инструмент за определяне на най-подходящия начин за вземане на решение.
- **Осигурете участието на необходимите хора** – Анализът на заинтересованите лица е важен при вземане на ефективно решение и вие ще трябва да направите необходимото, за да се консултирате по необходимия начин с всички заинтересовани лица, дори и когато вземате индивидуално решение. В случаите, когато е подходящо да се приложи групов процес, в групата за вземане на решения, която обикновено се състои от пет до седем човека, трябва да са представени адекватно всички заинтересовани лица.

- **Дайте възможност да бъдат чути различни възможни варианти** – Насърчете участниците да бъдат активни в дискусиите, дебатите и анализа, без да се страхуват от отхвърляне от групата. Това е един от най-добрите начини да се избегне груповото мислене. *Методът на подвижната стълба* например е полезен инструмент за постепенно включване на още повече хора в груповата дискусия, както и за да може всеки участник да бъде чул. Освен това трябва да приемете, че целта е да се вземе най-добро решение при съществуващите условия – това не е игра, в която хората се състезават да бъде приет предпочитаният от тях вариант на решение.
- **Уверете се, че задавате правилния въпрос** – Задайте си въпроса дали това действително е истинският проблем. *Методът на 5-те „Защо?“* е класически инструмент, който помага да установите истинския основен проблем, пред който сте изправени.
- **Използвайте инструменти за креативност още от самото начало** – *Креативността* се базира на разглеждане на въпросите в различна перспектива. Това трябва да направите още при първоначалното формулиране на проблема, след което е необходимо да продължите и на етапа на генериране на алтернативи.

Стъпка 2. *Генерирайте добри алтернативи*

Тази стъпка е критична за взимането на ефективно решение. Колкото повече добри варианти бъдат разгледани, толкова по-ефективно ще бъде вашето крайно решение.

Когато генерирате алтернативи, вие неизбежно се задълбочавате във въпросите и разглеждате проблема от различни ъгли. Ако сте настроени да мислите, че „трябва да има и други решения“, вероятността да стигнете до най-доброто възможно решение се увеличава. Ако нямате разумни алтернативи, тогава в действителност няма и истинска необходимост да се взема решение!

Представяме ви накратко някои от основните инструменти и техники, които ще помогнат на вас и на вашия екип да разработите добри алтернативи.

■ **Генериране на идеи**

- ◆ *Мозъчната атака* вероятно е най-популярният метод за генериране на идеи.
- ◆ *Обратната мозъчна атака* е друг подход, който функционира по подобен начин. При него обаче в началото се поставя задачата да се направи мозъчна атака за постигане на резултат, обратен на желаниия, след което се обръща и самата посока на действията.
- ◆ *Процедурата на каляската* е систематичен процес за събиране и разработване на идеи от голям брой заинтересовани лица.
- ◆ Използвайте *Метода на Крофърд* - писане върху листчета за генериране на идеи от голям брой хора. Това е един изключително ефективен начин да се осигури еднаква тежест на всички предложени идеи, независимо от длъжността или властта, което дадено лице има в организацията.

▪ Обсъждане на различни перспективи

- ♦ *Матрицата на подреждане* се използва за формиране на различни перспективи на базата на 4 фактора: продукт, планиране, потенциал и хора. Освен това може да помолите външни лица да се включат в дискусията или да помолите участници в групата да сменят своята функционална гледна точка (например лице, което се занимава с планиране, да говори от позицията на човек, отчитащ резултатите).
- ♦ Ако разполагате с много малко възможни варианти или с незадоволителни алтернативи, използвайте *Ветрило на идеите*, за да се отдалечите с една стъпка от проблема и да подходите към него в по-широк план. Това често помага в случаите, когато хората, които участват във вземането на решение, са прекалено близко до проблема.
- ♦ *Одобрителното проучване* ви кара да разгледате проблема с оглед на това какво е наред, а не какво не е наред.

▪ Систематизиране на идеите

Това помага особено много в случаите, когато имате голям брой идеи. Понякога отделни идеи могат да бъдат комбинирани в една комплексна алтернатива.

- ♦ Използвайте диаграми на сходството, за да систематизирате идеите по общи теми и групи.

Стъпка 3: *Проучете алтернативите*

Когато вече разполагате с достатъчен брой *реалистични алтернативи*, от които може да избирате, вие трябва да оцените изпълнимостта, рисковете и последствията за всеки вариант. Тук ще обсъдим някои от най-популярните и ефективни аналитични инструменти.

▪ **Риск**

При вземането на решения обикновено съществува определена степен на несигурност, която неизбежно е свързана с определен риск. Оценявайки риска, свързан с различните възможни варианти, вие може да определите дали той е управляем.

- ♦ *Анализът на риска* ви помага да разгледате рисковете обективно. Той използва структуриран подход за оценка на опасностите и на вероятността за възникване на определени събития – и на евентуалните разходи за тяхното управление.

▪ **Последствия**

Различните варианти може да бъдат оценени и чрез разглеждане на потенциалните последствия от всеки от тях.

- ♦ *Методът „Шестте мислещи шапки“* ви помага да оцените последствията от дадено решение чрез разглеждане на алтернативите в шест различни перспективи.
- ♦ *Анализът на въздействието* е един полезен метод за мозъчна атака на „неочакваните“ последствия, които може да възникнат вследствие на дадено решение.

▪ **Валидиране**

Определете дали ресурсите са достатъчни, дали решението отговаря на вашите цели и дали то би могло да е ефективно в дългосрочен план.

- ♦ *Методът на „звездното избухване“* ви помага да определите въпросите, които следва да зададете за правилна оценка на дадена алтернатива.
- ♦ За да оцените аргументите за и против дадено решение, използвайте анализа на силовото поле или метода „*Плюсове/минуси/интересно*“.
- ♦ *Анализът на разходите и ползите* разглежда финансовия потенциал на дадена алтернатива.

Стъпка 4: *Изберете най-добрата алтернатива*

След оценка на алтернативите трябва да направите съответния избор. Възможно е изборът да е очевиден. В останалите случаи обаче ще ви помогнат следните инструменти:

▪ **Матричният анализ**, известен още като матрица на решенията, е основен инструмент при този тип оценка. Той е изключително полезен, тъй като ви помага да използвате несъизмерими фактори в процеса на вземане на решение по един надежден и систематизиран начин.

▪ Използвайте **анализ чрез сравняване по двойки**, за да определите относителната важност на различните фактори. Този анализ ви помага да направите сравнение между различни фактори и да решите кои от тях трябва да са с най-голяма тежест при вземане на решение.

▪ **Методът на „дървото на решенията“** също е полезен при избор между различни варианти. Той ви помага да формулирате различните възможни варианти и да вземете предвид – в процеса на вземане на решение – вероятността за успех или неуспех на проекта.

Съществуват отлични методи за оценка, които може да се използват при вземане на групови решения.

Когато критериите при вземане на решение са субективни и постигането на консенсус е от решаващо значение, може да използвате техники, като напр. **номиналния групов метод** и **многократното гласуване**. Тези методи помагат на групата да постигне съгласие по приоритетите, например, за да могат на базата на това да бъдат разпределени ресурсите и средствата.

Методът „Делфи“ използва много цикли на анонимни писмени дискусии и обосновки под ръководството на водещ. Участниците в процеса не се събират на едно място и понякога те дори не знаят кои са останалите участници. Водещият ръководи процеса и управлява потока и организацията на информацията. Този метод е полезен в случаите, когато в процеса на вземане на решение трябва да се вземат предвид мненията на много и различни експерти. Особено е полезен тогава, когато някои от тези експерти не се харесват взаимно.

Стъпка 5: *Проверете вашето решение*

След всичките усилия и тежка работа по оценка на алтернативите, решавайки кой е най-добрият начин да се продължи напред, лесно може да забравите да направите проверка доколко разумно е дадено решение. На този етап трябва да разгледате безпристрастно решението, което възнамерявате да вземете, за да се уверите, че процесът на вземане на решение е бил правилен и в него не са допуснати често срещани грешки. Ние всички знаем катастрофалните последствия, причинени на световната икономика в резултат на прекалена самоувереност, групово мислене и други грешки, характерни за процеса на вземане на решения.

Първата част е интуитивна стъпка, представляваща спокойна и методична проверка на предположенията и на решенията, които сте взели в противоречие с вашия собствен опит, както и задълбочен преглед и проучване на всички ваши евентуални съмнения.

Втората част включва използването на метод, целящ да провери дали често срещани проблеми при вземане на решение, като напр. прекалена самоувереност или прекалена ангажираност не са подкопали процеса на вземане на решение.

Третата част включва проверка на логическата структура на решението, за да бъде то добре обосновано и логично в края на процеса на вземане на решение.

Стъпка 6: *Съобщете вашето решение и предприемете действия*

След като сте взели решение, е важно да го разясните на тези, които ще бъдат засегнати от него, и които ще участват в неговото изпълнение. Обяснете защо сте избрали точно тази алтернатива. Колкото повече информация предоставите за рисковете и очакваните ползи, толкова по-голяма е вероятността хората да подкрепят решението.

Използването на методи за подобен систематичен подход, ще ви помогнат да дадете добър старт на осъществяването на взетото решение!

Основни моменти

Организираният и систематичен процес обикновено води до вземане на по-добри решения. Без добре дефиниран процес рискувате да вземете решение, което не е базирано на необходимата информация и анализ. Много на брой променливи величини влияят на крайния ефект от вашето решение. Ако обаче създадете здрава основа за процеса на вземане на решение, генерирате добри идеи, направите задълбочена оценка на тези алтернативи и след това проверите целия процес, определено ще подобрите качеството на вашите решения.

Шест мислещи шапки

Разглеждане на дадено решение от различни гледни точки

„Шестте мислещи шапки“ е ефективен метод, който позволява да бъде разгледано важно решение от различни ъгли. Той може успешно да бъде използван от преподавателите в часовете по чужди езици, в часовете по хуманитарни науки, както и при екипната работа по европейски образователни проекти по програма „Коменски“.

Методът на „Шестте мислещи шапки“ ви помага да вземате по-добри решения, като ви насърчава да излезете от обичайните схеми на мислене. По този начин той ви помага да разберете цялата сложност на дадено решение и да забележите аспекти и благоприятни възможности, които при други обстоятелства бихте пропуснали.



Много хора, които са постигнали успех, се характеризират с изключително рационален и позитивен стил на мислене, и техният успех отчасти се дължи точно на това. Често обаче те не успяват да разгледат проблемите от емоционална, интуитивна, креативна или негативна гледна точка. Това може да означава, че те подценяват съпротивата срещу промяната, не въвеждат креативни промени и не изготвят необходимите планове за действие в непредвидени ситуации.

Песимистите, съответно, обикновено са прекалено предпазливи. Възможно е такива хора, които са свикнали да подхождат изключително логично към решаването на проблемите, да не успеят да приложат своята креативност и да се вслушат в своята интуиция.

Ако разгледате един проблем, прилагайки метода на шестте мислещи шапки, ще можете да използвате всички тези подходи, за да достигнете до най-доброто решение. Вашите решения и планове ще се характеризират едновременно с няколко важни качества, осигуряващи единност и изчерпателност на подхода към даден проблем: амбициозност, умения за изпълнение на проекта, чувствителност, креативност и ефективно планиране за действия в непредвидени ситуации.

Този метод е разработен от Едуард де Боно в книгата му „Шест мислещи шапки“.

Как да използваме този инструмент

При Метода на шестте мислещи шапки качеството на процеса на взимане на решения се подобрява чрез последователно разглеждане на съответното решение от позицията на всяка една от „мислещите шапки“.

Всяка „мислеща шапка“ отговаря на определен стил на мислене, както е описано по-долу:

Бяла шапка:

С тази „мислеща шапка“ вие фокусирате вниманието си върху *наличните данни*. Разгледайте информация, с която разполагате, и вижте какво може да научите от нея. Открийте пропуските във вашите знания и ги компенсирайте, или се съобразете с тях.

Това е етапът, в който анализирате тенденциите и се опитвате да изведете информация от базата данни от минали периоди.

Червена шапка:

Носейки червената шапка, вие разглеждате решението, използвайки *интуиция, инстинкт, базиран на личен опит, и емоции*. Освен това трябва да се опитате да си представите как други хора биха реагирали емоционално и да разберете интуитивните реакции на тези, които не са напълно запознати с вашите аргументи.

Черна шапка:

Стилът на мислене при черната шапка е *песимистичен*, предпазлив и отбранителен. Опитайте се да разберете защо идеите и подходите може и да не са успешни. Това е важно, защото по този начин изпъкват слабите страни на плана или насоката на действие, които след това може да елиминирате, като е възможно също така да промените и подхода, както и да изготвите планове за действие в непредвидени ситуации за справяне с възникващите проблеми.

Мисленето в стила на черната шапка ви помага да създадете планове, които са по-стабилни и по-устойчиви. То може да ви помогне също така да идентифицирате фатални пропуски и рискове, още преди да сте пристъпили към действия. Мисленето с черна шапка е едно от истинските предимства на този метод, тъй като много от хората, които са постигнали успех, до такава степен привикват с позитивния стил на мислене, че не успяват да видят проблемите своевременно и не са готови за евентуални трудности.

 **Жълта шапка:**

Жълтата шапка ви помага да мислите *позитивно*. Точно тази позитивна гледна точка ви помага да видите всички предимства на дадено решение и ценните неща в него, както и да идентифицирате благоприятните възможности, които то създава. Мисленето в стила на жълтата шапка ви помага да продължите напред тогава, когато всичко изглежда мрачно и трудно.

 **Зелена шапка:**

Зелената шапка отразява *креативността*. Това е този начин на мислене, който ви позволява да разработите креативни решения на проблема – свободно мислене без ограничения, почти без никакъв критицизъм спрямо идеите. В това отношение може да ви помогне цял набор от инструменти за креативно мислене.

 **Синя шапка:**

Синята шапка отразява *контрола над процеса*. Такава шапка носят например хората, които председателстват събрания. Когато се натъкнат на трудности поради изчерпване на идеите, те могат да прибегнат до стила на мислене на Зелената шапка. Ако обаче са необходими планове за действие в непредвидени ситуации, те ще приложат стила на мислене с Черна шапка и т.н.

Може да използвате *Метода на шестте мислещи шапки* по време на заседания или докато разсъждавате самостоятелно. По време на заседания този метод има предимството, че предотвратява разногласията, които може да възникнат в случаите, когато хора с различни стилове на мислене обсъждат един и същи проблем.

Можете да го използвате в часове, в които прилагате работа по групи. Възможно е да организирате работата на всяка група по метода на шестте мислещи шапки – например всяко дете да заеме позицията на една от мислещите шапки. Можете да приложите подхода и като всяка група прилага съответния цвят/стил на мислене. По този начин, обсъжданата тема ще бъде видяна от всички гледни точки.

Подобен е подходът, при който проблемите се разглеждат от позициите на различни специалисти (напр. лекари, архитекти, търговски директори) или различни клиенти. Можете да разигравате такива ситуации, като възлагате на всяко дете съответната задача.

Пример (от неутрална спрямо образованието сфера)

Директорите на компания за недвижими имоти разглеждат възможността да построят нова офис сграда. Икономическата ситуация е добра и предлагането на офиси намалява рязко. Директорите решават да използват Метода на шестте мислеци шапки по време на заседанието за планиране на действията.

Разглеждащите проблема с **бяла шапка**, правят анализ на данните, с които разполагат. Те проучват тенденциите на пазара и установяват рязко намаляване на предлагането на офиси. Очакванията им са, че към момента, в който офис сградата бъде готова, ще има сериозен недостиг на офис площи. Официалните прогнози на правителството показват стабилен икономически растеж поне за периода на строителство.

Разсъждаващите с **червената шапка**, смятат, че предлаганата сграда е доста грозна. Въпреки изгодните условия за наемателите на офиси в нея, директорите се страхуват, че на хората няма да им хареса да работят в такава сграда.

Разсъждаващите с **черната шапка**, се опасяват, че е възможно официалните прогнози на правителството да са неточни. Възможно е да предстои „цикличен спад“ на икономиката, а в такъв случай е възможно новата офис сграда да остане празна дълго време.

Ако сградата не е с привлекателен външен вид, компаниите ще предпочетат да наемат за същата цена офиси в други сгради, които обаче изглеждат по-добре.

Разсъжденията с **жълта шапка** показват обаче, че ако икономиката запази състоянието си и прогнозите са верни, компанията ще спечели много пари.

Ако имат късмет, може би ще успеят да продадат сградата преди следващия спад на икономиката или ще сключат дългосрочни договори за наем, които ще обхванат периода на евентуална бъдеща рецесия.

Прилагащите начина на мислене на **зелената шапка**, обмислят дали да не променят проекта на сградата, за да направят външния ѝ вид по-приятен. Може би трябва да построят престижни офиси, които хората ще желаят да наемат при всякакви икономически условия. Разглежда се и възможността да се инвестират краткосрочно средства за закупуване на имот с ниска цена, когато настъпи рецесия.

Синята шапка се използва от председателя на заседанието, за да балансира между различните стилове на мислене. Той/тя обикновено се опитва да не позволява промяна на стиловете на мислене на участниците и предотвратява евентуални критики на позициите на други хора.

ОСНОВНИ МОМЕНТИ

Методът на „Шестте мислещи шапки“ е ефективен начин да се разгледат ефектите от дадено решение, като се използват различни гледни точки.

Той позволява да се добавят емоции или скептицизъм в едно решение, което иначе би било чисто рационално. Методът също така създава възможност за проява на креативност в процеса на взимане на решение. Той помага и на обичайно песимистичните хора да проявят позитивно и креативно мислене.

Прилагането на метода на „Шестте мислещи шапки“ прави плановете по-стабилни и устойчиви. Освен това, този метод може да ви помогне да избегнете грешки в процеса на популяризиране на дадено решение и да откриете своевременно основателни причини да не предприемате определено планирано действие.



“Пролет”, Гергана Атанасова, 7 год., ЦДГ “Мечо Пух”, гр. Казанлък



**ЦЕНТЪР
ЗА РАЗВИТИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ
РЕСУРСИ**



ГД Образование и култура

Програма „Учене през целия живот“

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Настоящата публикация отразява единствено възгледите на авторите и Комисията не носи отговорност за начина, по който може да бъде използвана съдържащата се информация.

Добър педагогически опит

Център за развитие на човешките ресурси

1000 София, ул. „Граф Игнатиев“ 15, ет. 3
тел. (+359 2) 915 50 10, факс: (+ 359 2) 915 50 49
e-mail: hrdc@hrdc.bg, www.hrdc.bg

Приемно време

на Център за развитие на човешките ресурси:
вторник и четвъртък от 14.00 ч. до 17.00 ч.

Център за развитие
на човешките ресурси
е сертифициран
по стандарт ISO 9001:2008



Сертификация ISO 9001:2000



TCB 2001-93-00