



# DigiLEAD: Подкрепа на училищните лидери за изграждане на стратегия за цифрова трансформация

Курс за обучение на ръководни екипи в училищата

## Модул 1: Разработване на училищна визия за цифрова трансформация



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

[Project Number: 2021-1-BG01-4KA220-SCH-000032711]



## Модул 1: Разработване на училищна визия за цифрова трансформация

### Модул 1: Създаване на успешна стратегия за цифрова трансформация

- Разпознаване на важноста за разработването на стратегия за цифрова трансформация в училищата.
- Проучване на нуждите и пропуските по отношение на цифровата трансформация на училището.
- Идентифициране на компонентите на плана за цифрова трансформация
- Разработване на план за дигитална трансформация (визия на училището, цели, действия).
- Определяне на мерки за мониторинг, за да следят и оценяват напредъка на изпълнението на плана

### Модул 2: Извършване на SWOT анализ за цифровата трансформация на училището

- Определяне на силните и слабите страни, възможностите и заплахите на училищата, свързани с цифровата трансформация на училището
- Разработване на стратегии, които се основават на силните страни, преодоляват слабостите, използват възможностите и намаляват заплахите, за да се гарантира успешна цифрова трансформация.
- Осигуряване на достъп до организационно планиране с основен акцент върху въпросите на сътрудничеството, участието, колективността, изследванията и действията

# МОДУЛ 1

# Визия на училището - Мозъчна атака

*Нека се замислим...*



Продължителност: 20 минути

Какво представлява визията на училището?

Защо тя е важна за дигиталната трансформация на училището?

Кои са основните предизвикателства при създаването и прилагането ѝ?

1. По групи помислете върху тези въпроси.
2. Запишете мислите си в системата:  
<https://padlet.com/michaelaprotopapa/u90qjj9y5vanu0y1>
3. Обсъждане в пленарна зала.

# Визия на училището - значение

## Визия на училището:

- показва къде се стреми да бъде училището в бъдеще (основни приоритети и ценности).
- подкрепя училищния ръководен екип да насочва цялата училищна общност към обща посока и развитие.
- задава началната и крайната точка
- идентифицира съответните действия, необходими за подобряване, и ефективно насочва участващите страни в тази посока.



# Визия на училището - предизвикателства

## **Основни предизвикателства при създаването и прилагането на училищна визия:**

- липса на осведоменост, умения, увереност
- ограничена подкрепа и обучение
- ограничено финансиране
- неадекватна инфраструктура и оборудване.
- липса на системен подход
- липса на подходяща нагласа и проактивност.
- НИСКО НИВО НА АВТОНОМНОСТ ИЛИ ГЪВКАВОСТ.

# Визия на училището и стратегически цели

## Визията на училището трябва да бъде:

- ✓ 1<sup>st</sup> част от стратегията за цифрова трансформация
- ✓ Едно или две изречения
- ✓ Кратка
- ✓ В бъдеще време
- ✓ Визуално привлекателна (в диаграма или таблица)
- ✓ Последвани от цели SMARTer
- ✓ Отговори на въпросите ЗАЩО, КАКВО, КАК (значение, цели, действия)

## Какво представляват целите SMARTer?

<b>S</b>	Specific
<b>M</b>	Measurable
<b>A</b>	Action-orientated
<b>R</b>	Realistic
<b>T</b>	Timed
<b>E</b>	Evaluated
<b>R</b>	Reviewed

# По-високи цели SMART

ЦЕЛ: Допълнително обучение на преподавателите за интегриране на ИКТ в учебния процес.



SMART цел

- **1 учител по предмет** да посети поне **2 семинара/ уебинари/ курсове**, свързани с цифровите технологии (Специфично и измеримо)
- **До края на учебната година (2023-2024 г.)** (обвързано със срокове)
- След това **споделете знанията си с колеги, които** преподават същия предмет (релевантно, ориентирано към резултати).
- Придобитите знания и умения трябва да бъдат приложени в поне **1 план на урок на учител**, на който ще присъства и ще бъде **оценен от училищния ръководен екип и колега** (Измеримо, Оценимо)



# SMARTer цели - Дейност по групи

*Достатъчно SMART ли са те?*

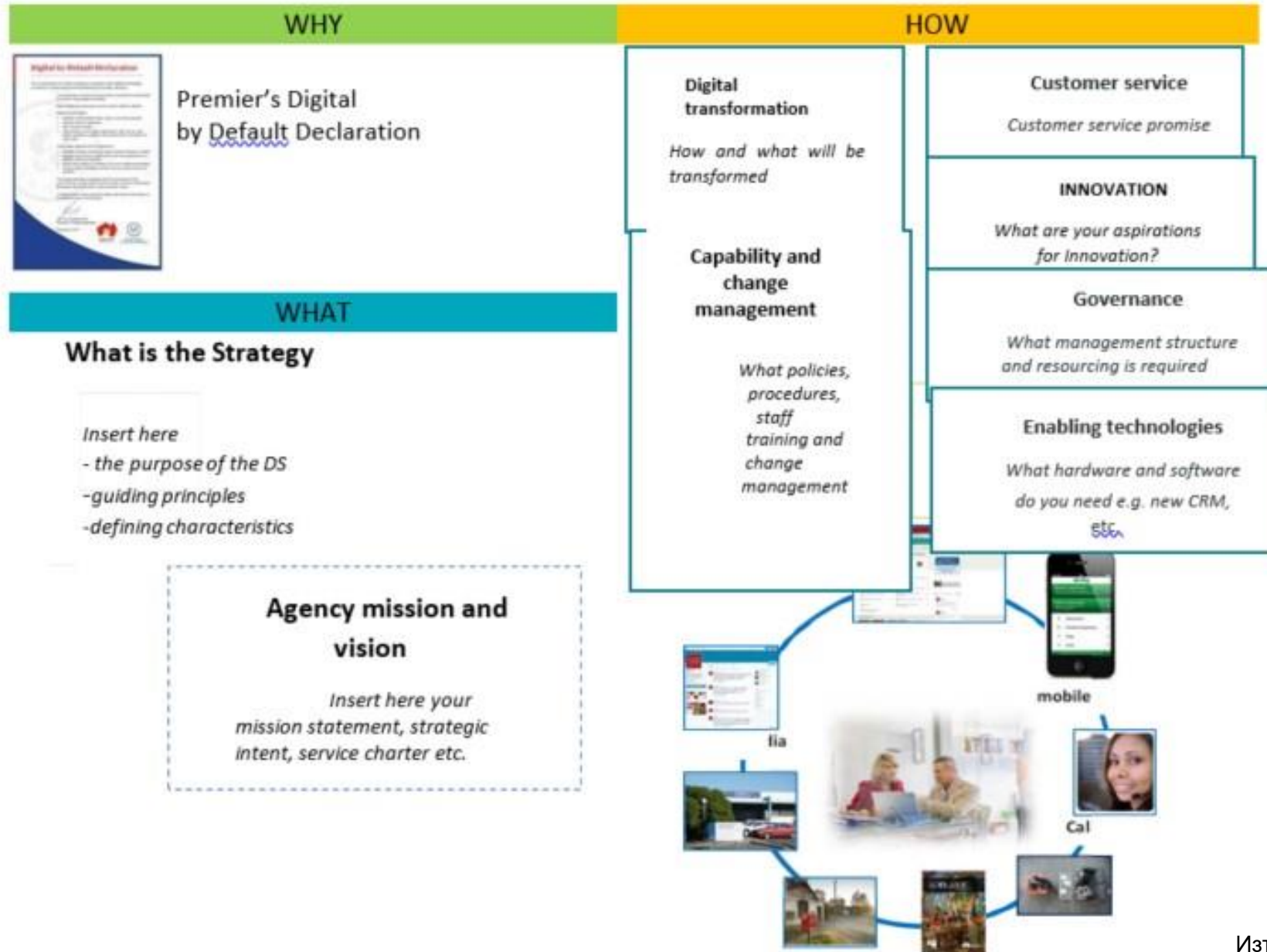


Продължителност:  
20 минути

1. В групата си изберете една от задачите, дадени в *работния лист M1.U1.4a*.
2. Използвайте *работния лист M1.U1.4b* и го направете по-smart, въз основа на това, което вече сте научили.
3. Обсъдете резултатите в пленарна зала.
4. След това помислете за начините, по които можете да структурирате и представите визията и плана за действие на вашето училище.

# Визия на училището и план за действие (презентация)

## А. Диаграма



# Визия на училището и план за действие (презентация)

## В. Кръгова диаграма



# Визия на училището и план за действие (презентация)

## С. Таблица на Excel или word

Цел/задача	Действие(я)	Отговорен персонал	Времева рамка	Ресурси	Ключови показатели за ефективност/ утвърждаване

# Мониторинг и ключови показатели за ефективност -Сесия за мозъчна атака

*Неразделна част от плана за цифрова трансформация на вашето училище е мониторингът.*

**Нека се замислим...**



Продължителност:  
10 минути

Защо е важно да се следи напредъкът на плана за действие?  
Как можете да следите напредъка?

1. В групата си помислете върху тези въпроси.
2. Запишете мислите си: <https://padlet.com/michaelaprotopapa/u90qjj9y5vanu0y1>
3. Обсъждане в пленарна зала.

# Мониторинг и ключови показатели за ефективност

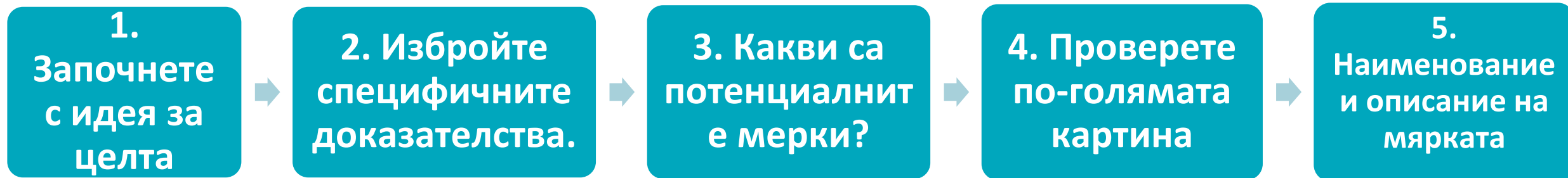
- Мониторингът означава да се прецени дали и на какво ниво се изпълняват действията, заложиени в плана ви, и какво е тяхното въздействие/резултати върху училищната общност.
- Той помага на училищните ръководители да имат ясна представа за напредъка на плана за действие, да идентифицират евентуални проблеми, забавяния или пропуски и да го преразгледат и коригират по подходящ начин, ако е необходимо.
- За да можете да направите това, можете да използвате ключови показатели за ефективност в плана си за действие.
- KPI са **ключови показатели за ефективност**: обективно доказателство за степента, в която се постига даден резултат във времето. Казано по-просто, ключовите показатели за ефективност са конкретни числа или проценти, които трябва да бъдат постигнати в определен срок.

"Това, което се измерва, се прави"

Питър Дракър

# Мониторинг и ключови показатели за ефективност

*RuMP (план за измерване на изпълнението)*



# Мониторинг и ключови показатели за ефективност - Дейност в групи

**Нека използваме някои ключови показатели за ефективност...**



Продължителност:  
20 минути

1. Във вашата група се върнете към *работен лист M1.U1.4b* и прочетете отново целта SMARTer, която сте изготвили.
2. Определете ключовите показатели за ефективност и се опитайте да добавите още някои, за да ги направите по-измерими.
3. Обсъдете резултатите в пленарна зала.



# Анализ на нуждите - Дейност по групи

*Нека да помислим за нуждите и пропуските...*



Продължителност:  
20 минути

Защо анализът на нуждите е важен при разработването на плана за цифрова трансформация?

Кои инструменти можете да използвате за събиране на качествени и

1. В групата си помислете върху тези въпроси.
2. Запишете мислите си в тетрадка.
3. Обсъждане в пленарна зала.
4. След това ще ви бъде даден *лист за анализ на нуждите M1.U1.6*, който трябва да разгледате.

# Мониторинг и оценка - Дейност по групи

*Нека проверим напредъка...*



Продължителност:  
20 минути

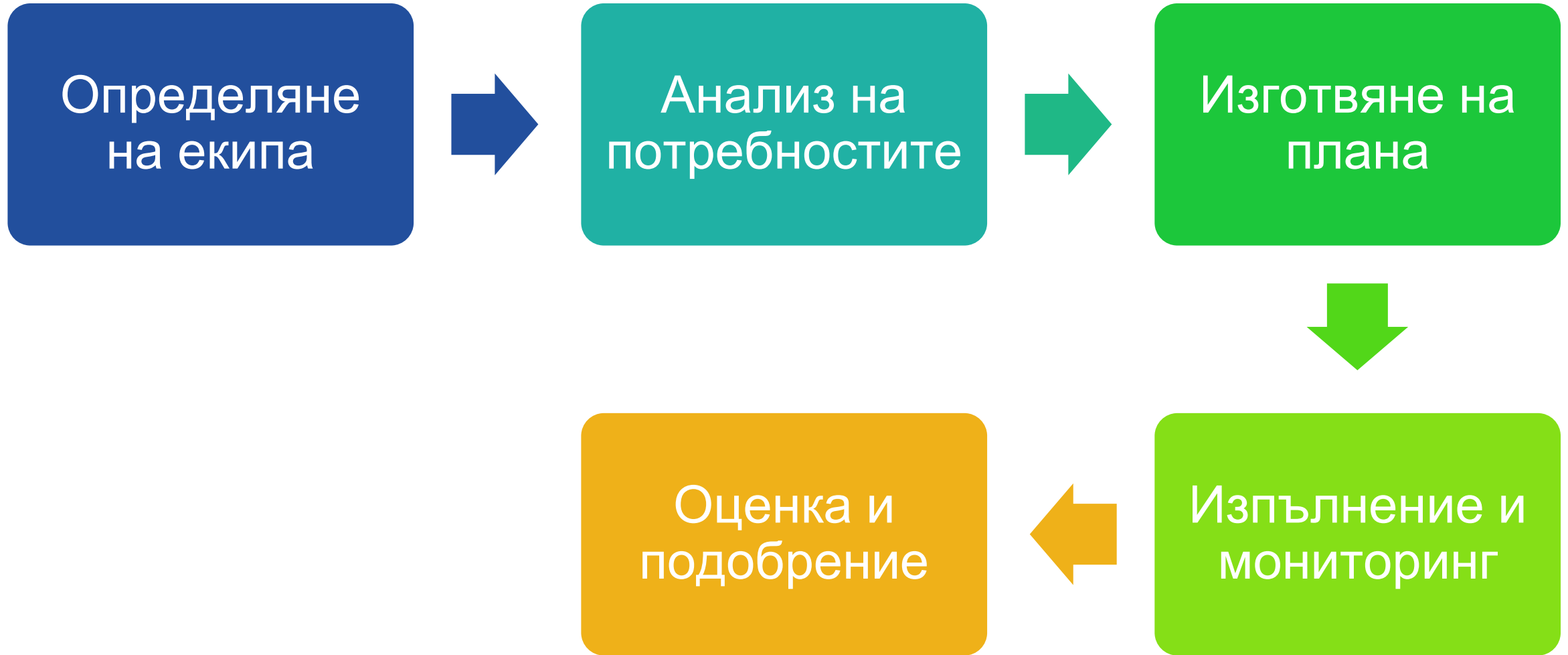


1. В групата прочетете *лист за мониторинг и оценка M1.U1.7* (контролен списък и въпроси за събиране на обратна връзка, календари за мониторинг и оценка)
2. Обсъждане в пленарна зала.

# Най-добри практики - европейско ниво

- Естонска стратегия за електронно училище  
<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/298d6678-en.pdf?expires=1687280523&id=id&accname=guest&checksum=D93E12A9329CEE89FEE0DAB6E5B71C75>
- Превръщане на финландските училища в мобилни среди за обучение с базирана на компетентности основна учебна програма  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368078>
- Стратегия за цифровизация на Нидерландия  
<https://www.nederlanddigitaal.nl/documenten/publicaties/2019/11/13/english-version-of-the-dutch-digitalisation-strategy-2.0>
- Ирландска рамка за цифрово обучение  
[https://www.dlplanning.ie/wptent/uploads/2018/10/DLF\\_Primary.pdf](https://www.dlplanning.ie/wptent/uploads/2018/10/DLF_Primary.pdf)
- Испания - Описание и ръководство за училищен цифров план  
[https://intef.es/wp-content/uploads/2021/12/Guide\\_School\\_Digital\\_Plan\\_INTEF.pdf](https://intef.es/wp-content/uploads/2021/12/Guide_School_Digital_Plan_INTEF.pdf)

# Етапи на плана за цифрова трансформация



# МОДУЛ 2

# Специфики на анализа на S.W.O.T.

## Тип

- Инструмент за стратегически анализ

## Области на изпълнение

- Образование, промишленост и други

## Области на интерес

- Вътрешна среда на организацията



Силни  
страни

Слаби  
страни

- Външна среда на организацията



Възможности

Заплахи



# Предварителни условия за използване на анализа S.W.O.T.

**Две категории предварителни условия**



**Системен**

**Несистемен**

## Системни предпоставки

- наличието на култура, единни ценности, изработена визия
- засилената автономия на училището.
- съществуването на институции за отчетност
- демократичния начин на функциониране на образователната система.



## Несистемни предпоставки

- укрепване на комуникацията и взаимоотношенията чрез цифрови инструменти.
- систематично използване на ИКТ за постепенна промяна на обучението
- отразяване и обратна връзка на преподавателските практики от използването на ИКТ.
- създаване на цифрови ресурси в подкрепа на преподаването.
- системното ръководство и подкрепа на училищното ръководство от страна на ръководителите.
- придобиване на необходимите ресурси.

# Обосновка на анализа S.W.O.T.



S

- Това са нашите силни страни...
- Гордеем се с тях...
- Тук можем да градим...
- Трябва да продължим да се грижим за това ...

- Това не върви добре
- Проблеми в, недостатъци...
- Това ни притеснява ...
- Ето защо трябва да предвидим подобрения ...

W



O

- Това са нашите възможности...
- Тези възможности искаме да използваме...
- Струва си да инвестираме там...
- Трябва да развием това ...

- Трябва да сме внимателни...
- Има опасности...
- Затова трябва да осигурим ...
- Затова трябва да помислим за решения, да предприемем предпазни мерки ...

T



# Примери за критерии за анализ на S.W.O.T: СИЛНИ СТРАНИ

**Вътрешни аспекти или характеристики, които отличават вашето училище от другите.**

- Характеристики на качеството
- Човешки ресурси
- Опит
- Местоположение
- Внедряване на иновации
- Развитие на сътрудничеството



Вие сте членове на координационния екип за SWOT анализ на вашето училище.

Запишете поне 4 **силни страни**, свързани с цифровата трансформация, според

горните критерии. Представете ги (представител на вашата гр



Продължителност:

5 минути

# Примери за критерии за анализ на S.W.O.T: СЛАБИ СТРАНИ

**Области, в които училището ви не постига добри резултати или в които липсва съществен компонент.**

*Фактори, които възпрепятстват изпълнението на мисията и целта на училището*

- Ангажимент
- Ресурси
- Опит
- Логистична инфраструктура



Продължителност:  
5 минути

Вие сте членове на координационния екип за SWOT анализ на вашето училище. Запишете поне 4 **слаби страни**, свързани с цифровата трансформация, според горните критерии. Представете ги (представител на вашата група).

# Примери за критерии за анализ на S.W.O.T: ВЪЗМОЖНОСТИ

## Външни фактори, които могат да доведат до положителни резултати

- Какви добри външни възможности има организацията?
- Какви са съществуващите интересни тенденции?
- Ценни възможности от:
  - Промени в технологиите
  - Промени в правителствената политика
  - Промени в социалното равнище, демографското равнище и ниво на начина на живот
  - Местни събития



Продължителност:  
5 минути

Вие сте членове на координационния екип за SWOT анализ на вашето училище. Запишете поне 4 **възможности**, които могат да бъдат проучени за цифрова трансформация според горните критерии. Представете ги (представител на вашата група).

# Примери за критерии за анализ на S.W.O.T: ЗАПЛАХИ

**Външни фактори и условия, които могат да навредят на постигането на целите на училището или да ги направят излишни или непостижими.**

- Препятствия
- Промени в длъжностните характеристики
- Политика на правителството
- Законодателство
- Промени в околната среда/района
- Мобилност на учителите



Вие сте членове на координационния екип за SWOT анализ на вашето училище.

Запишете поне 4 **потенциални заплахи за процеса на цифрова трансформация**

според горните критерии. Представете ги (представител на вашата група).



Продължителност:  
5 минути

# План за действие / стъпки на процеса S.W.O.T.

Цел/задача	Действие	Отговорен персонал	Времева рамка	Ресурси	Ключови показатели за ефективност/ утвърждаване
Извеждане на елементи от SWOT	Провеждане на семинар за SWOT с използване на въпроси на SWOT	Координационен екип за SWOT анализ Училищен ръководен екип		Доклади Проучване интервюта	Брой участници
	Използвайте SWOT лист, за да помогнете на екипа	Координационен екип за SWOT анализ		SWOT справка	Брой на въпросите в листовката
	Изготвяне на списък и приоритизиране на SWOT елементите	Координационен екип за SWOT анализ		Листове на Excel Наличен бюджет	Брой елементи на SWOT
Създаване на SWOT матрица	Подредете областите на SWOT във "Вътрешни" и "Външни", както и в "Полезни" и "Вредни".	Координационен екип за SWOT анализ		Листове на Excel	Баланс между вътрешни/външни, полезни/вредни елементи
Създаване на SWOT действия в матрица	Опишете действията за всеки от приоритетните елементи на SWOT	Координационен екип за SWOT анализ		Наличен бюджет Листове на Excel	Брой действия
Създаване на SWOT пътна карта	Планиране на изпълнението на действията	Училищен ръководен екип		Наличен бюджет Листове на Excel	Време на изпълнение на действията

# S.W.O.T. анализ - Работа в група



Продължителност:  
15 минути

Работа в група: Вие сте членове на координационния екип за SWOT анализ на вашето училище:

Приоритизирайте елементите на силните и слабите страни, възможностите и заплахите от предишния анализ.

- Създаване на SWOT матрицата
- Създаване на SWOT действия в Матрицата
- Създаване на SWOT пътна карта (по избор)
- Представете работата си (представител на вашата група)



# Ресурс и пример за SWOT анализ

- Изготвяне на SWOT анализ на DigiLEAD (.xlsx файл) *Наличен на адрес:*

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1u56OD0gJBnAzlv2XK2\\_rBBybZXXMpmrr/edit?usp=sharing&oid=100394976210520425997&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1u56OD0gJBnAzlv2XK2_rBBybZXXMpmrr/edit?usp=sharing&oid=100394976210520425997&rtpof=true&sd=true)

*\*Запазете на твърдия си диск, преди да започнете работа*

## SWOT анализ: цифрова трансформация в образованието

- <https://hospitalityinsights.ehl.edu/swot-analysis-digital-transformation-in-education>

- Consorti, F., Kanter, S. L., Basili, S., & Ho, M. J. (2021). SWOT анализ на адаптирането на италианските медицински учебни програми към пандемията COVID-19: национално проучване на ръководителите на медицинските училища. *Medical teacher*, 43(5), 546-553.
- DigiLead (2022). *Стратегически инструментариум за цифрова трансформация за училищни ръководители. Глава 3.*
- Keban, Y. B., Arifin, S., & Wahyono, R. (2019). SWOT анализ и стратегии за прилагането му в образователния мениджмънт. *Списание "Образование и практика"*, 10(12), 86-92.
- Pasias, G., Apostolopoulos, K. & Styliaris, E. (2015). "Самооценка" и "Партньорска оценка" (Self-assessment and Peer assessment): Процедури за усъвършенстване на училището и превръщането му в професионална учебна общност ". *Erkyna, Review of Educational - Scientific Issues*, 7, 25-35, (изтеглено от <https://erkyna.gr/>)
- Satria, R., & Shahbana, E. B. (2020). The SWOT Analysis of Strengthening Character Education In Junior High School (SWOT анализ на укрепването на възпитанието на характера в гимназията). *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 5(2), 56-67.

- DigiLead (2022). *Стратегически инструментариум за цифрова трансформация за училищни ръководители*. Глава 2. <https://digilead-project.eu/toolkit>
- Gordon, S.P. (2022). *Развитие на успешни училища*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Цифрова трансформация: Възможности и предизвикателства за лидерите в развиващите се страни в отговор на пандемията от ковид-19. *Emerging Science Journal*, 5, 21-36.
- Министерство на образованието на Ирландия (2021а). Цифрова стратегия за училищата от 2021 до 2027 г. <https://www.gov.ie/en/publication/69fb88-digital-strategy-for-schools/>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). Изграждане на теория чрез индукция: На примера на теорията за поставянето на цели. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 223-239. <https://doi.org/10.1177/2041386620921931>
- Nisiforou, E.A., Kosmas, P., & Vrasidas, C. (2021). Спешно дистанционно обучение по време на пандемията COVID-19: поуки от Кипър. *Educational Media International*, 58(2), 215-221.

