



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



12.07.2023 г.

До:
Проф. Галин Цоков,
Министър на образованието и науката

г-жа Емилия Лазарова,
Заместник-министър на образованието и науката

Становище

На Сдружение Образование България 2030

ОТНОСНО

Предизвикателствата пред развитието на лидерските компетентности на училищните директори

Настоящото становище е базирано на проведеното от Образование България 2030 проучване [„Развитие на лидерските компетентности на училищните директори – ключ към качествено образование“](#).

За създаването на проучването бяха използвани следните методи за събиране на информация:

- Кабинетно проучване на политиките, мерките и възможностите за квалификация за развитие на лидерските компетентности на училищните директори;
- Дълбочинни интервюта и анкетни карти с директори и представители на държавната администрация.
- Изследване на случай (case study) в СУ „Любен Каравелов“ гр. Пловдив.

Основната цел беше да се идентифицират:

- политиките и мерките, предприети за развитие на лидерския потенциал на училищните директори на българските общински и държавни училища;
- възможностите за училищните директори да надграждат квалификацията и компетентностите си в областта на училищното лидерство;
- нагласите, очакванията и практиките на българските директори, свързани с техните лидерски умения и с политиките и мерките за развитие на училищно лидерство.

Защо темата е важна?

www.eufunds.bg

Проект № BG05SFOP001-2.025-0079 „Гражданско участие в процесите на формулиране, изпълнение и мониторинг на политики и законодателство за повишаване на лидерските компетентности на училищните директори“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“ 2014-2020г., съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейски социален фонд.



Темата за училищното лидерство и за ролята на директора за гарантиране на качествено образование става все по-актуална както на световно ниво, така и в България. Редица международни организации припознават училищното лидерство като важен и определящ фактор за постиженията на учениците. [ЮНЕСКО](#) определя училищните директори като втория най-важен фактор за развитието на учениците след учителите.

В този факт се убеждаваме и на практика в нашата дейност. През последните три години близо 100 училищни лидери се включиха в „Мениджърска академия за училищни директори“, която екипът на Образование България 2030 организира на национално ниво, както и в София, София-област и в община Бургас. В нея мениджъри от бизнеса обучават директорите на най-новите практики в управление на хора и процеси, комуникационни умения и други.

Директорите и техните лидерски екипи са ключови за ползотворното и смислено взаимодействие между училищната общност и света. Подготовката, уменията и мотивацията им да се развиват са в основата на проспериращата училищна общност. Тяхна е задачата да обединяват екипите си около обща визия, за която да работят. Опитът ни от последните години обаче показва, че би било преувеличено да се каже, че всеки един директор в България е подготвен в това отношение. Ако досега традиционно училищните лидери са били по-скоро администратори, то днес трябва да очакваме от тях да са двигател на положителната училищна трансформация.

Същевременно, към днешна дата, поне $\frac{1}{4}$ от директорите на българските училища са временно изпълняващи длъжността. В действителност, управление, основано на креативност и иновации, няма как да бъде възможно, ако в системата липсват лидери с нужните нагласи, умения и дългосрочна визия за промяна. Този факт, съчетан с направените в проучването изводи, будят притеснението на широк кръг заинтересовани страни – директори, учители, представители на РУО/НИО, неправителствени организации, и създават предпоставки за нестабилност на училищното образование и намаляваща ефективност и учебни резултати в дългосрочен план. Стратегическото мислене на директорите, уменията им да работят конструктивно със своите екипи и да ангажират цялата училищна общност са от ключово значение за превръщането на училищата в модерни институции и за повишаването на резултатите на учениците, реципрочно липсата на тези компетентности е предпоставка за училищен застои.

Направени изводи в проучването:

1. Преглед на нормативната уредба:

Първата част на проучването поставя фокус върху нормативната уредба, която регламентира подбора, квалификацията, подкрепата и оценяването на училищните директори и на свързаните с нея възможности за развитие на училищно лидерство.



1.1. В нормативната уредба, регламентираща функционирането на образователната система, липсва ясна и единна дефиниция или модел на лидерските компетентности на училищните директори. Това е особено видимо от Приложение №3 към Наредба №15 от 22 юли 2019 г. „За статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти“, където би следвало детайлно да са определени компетентностите, които училищните директори трябва да притежават и развиват. Там обаче:

- описаните в Приложение №3 „компетентности“ са формулирани по-скоро като задачи и отговорности, т.е. „какво прави“ директорът, а не какви знания и умения притежава;
- липсват ясно дефинирани нагласи (отношения), които училищните директори следва да притежават.

В допълнение, макар думите „лидерство“ и „управленски компетентности“/„управление на ресурси“ да присъстват в Приложение №3 към чл. 42, ал. 2, т. 2 (Наредба №15), Приложение №23 към чл. 82, ал. 1, т. 4 (Атестационна карта на директори, Наредба №15), както и в критериите и индикаторите на НИО, липсва унифициране между очакваните от директорите „знания, умения, отношения“ и критериите, по които те биват атестирани и оценявани от НИО.

Така остава нуждата от документ, в който ясно да са изяснени знанията, уменията, отношенията и действията, които обуславят успешния директор. Подобен документ не само ще позволи да се създаде споделена визия за училищния лидер към която всеки директор да се стреми, но ще спомогне и за това процесите по подбор, подкрепа и кариерно развитие да бъдат много по-добре структурирани и целенасочени.

1.2. ЗПУО не поставя специфични очаквания към повишаването на квалификацията на училищните директори, а третира повишаването на квалификацията им като тази на всички останали педагогически специалисти. Законът регламентира, че директорите на училища, както и останалите педагогически специалисти, са „длъжни ежегодно да повишават квалификацията си с цел подобряване качеството на работата им и повишаване резултатите и качеството на подготовка на децата и учениците“. Както задълженията, така и нуждите от квалификация на директорите, са много различни от тези на учителите.

1.3. Атестирането е единственият инструмент, чрез който училищен директор може да бъде освободен от длъжност заради неефективно изпълнение на отговорностите си, но:

- Атестирането на училищните директори не поставя изричен фокус върху оценката на техните лидерски компетентности;
- Съществуват съществени различия и несъответствия между заложените в професионалния профил на училищните директори очаквания за компетентности, атестационната карта и скалата за определяне на достигнатата степен на изпълнение на критериите по областите на професионална компетентност;



- За част от заложените критерии в атестационната карта и скалата за оценка не може да бъде дадена обективна оценка. За такава би било необходимо да се използват допълнителни и специфични инструменти.

1.4. В световната практика, професионалното портфолио на училищните директори, а и на педагогическите специалисти, се използва преди всичко като инструмент за саморефлексия и за подобряване на процеса на постоянно учене. В България неговата роля остава недостатъчно изяснена, като:

- то реално не е пряко обвързано с компетентностите, заложи в професионалните профили на педагогическите специалисти;
- липсата на конкретен формат, специфично разработен за портфолиото на училищния директор, а не на педагогическите специалисти като цяло, затруднява ефективното провеждане на рефлексия и саморефлексия за директорите;
- за ефективното използване на професионалното портфолио на училищните директори е необходимо самите директори да притежават умения за рефлексия и саморефлексия. Сред дефинираните в Приложение №3 компетентности на училищните директори обаче такива умения не са описани, както и генерално не е заложиено такова очакване към тях.

1.5. Връзка между атестирането и работата на НИО

При така разписаната нормативна уредба, липсва връзка между атестирането и оценяването на качеството на образование от страна на НИО. Така, двата инструмента за оценяване на управленския потенциал на едно училище, остават изолирани един от друг, но и с несъответстващи критерии и индикатори за това какво е успешното училищно управление.

2. Какво ни казаха практиците

Във втората част на доклада бе направен преглед на субективните впечатления и нагласи на изпълняващите длъжността „директор“ в общински и държавни училища в България, както и на представители на държавната образователна администрация. Интервютата имаха за цел да подкрепят проучването с допълнителна информация за отношението на училищните директори към предприетите политики и мерки, насочени към развитието на лидерски компетентности у директорите и извеждане на преден план на лидерската им роля за училището и училищната общност.

Както самите директори, така и другите представители на заинтересовани страни, смятат, че директорът трябва да бъде лидер. Лидерството се проявява както в изпълнението на всекидневните задачи на директора, така и в ролята му на двигател на развитието на училището.

В същото време, интервюираните са единодушни, че сред основните предизвикателства пред развитието на лидерските компетентности на директорите в България, са липсата на единна дефиниция за училищно лидерство в нормативната



уредба, липсата на фокус върху лидерството в квалификацията на директорите, както и ясни очаквания от отговорните институции към директорите да притежават и надграждат своите лидерски компетентности. Наред с това, подборът на директори не е фокусиран върху лидерските компетентности на кандидатите. Наредба №16 от 1 юли 2022 г. „За провеждане на конкурси за заемане на длъжността “директор” в държавните и общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование“ се отчита като стъпка в правилната посока, но с нейното „замразяване“ в голяма степен се замразява и очакваното актуализиране на един процес по подбор на директори, който се фокусира върху уменията и нагласите на кандидатите и избирането на професионалистите с ясна визия и план за развитието на училищата.

Макар да съществуват редица възможности за директорите да надграждат знанията и уменията си в областта на училищното лидерство, няма механизъм, който да оценява добавената стойност от професионалното развитие в тази област и ефекта му върху работата на директорите и качеството на образование в училище. Оценката на самите директори е, че нито получават нужната подкрепа от образователната администрация, нито имат достъп до качествени възможности за обучения, що се касае развитие на тяхното лидерство.

Дори възможностите за взаимно учене като обменът на добри практики на локално ниво често е затруднен от нездрава конкуренция между училищата, а множеството административни задължения на директорите застават на пътя на алтернативните методи за учене през целия живот и на усилията им да се фокусират върху лидерската си роля в училище и в образователната общност.

Какви следващи стъпки трябва да бъдат предприети?

Тези недостатъци, разгледани по-подробно в проучване „Развитие на лидерските компетентности на училищните директори – ключ към качествено образование“, трябва да се вземат предвид при създаването на цялостен модел, обхващащ нужните лидерски компетентности на директорите, както и достатъчна подкрепа за развитие на тези компетентности след заемането на длъжността. Това би дало възможност директорите на училищата да развият своите лидерски компетентности, за да допринасят както за по-високите постижения на учениците, така и за обединяване на училищната общност чрез споделени цели за по-качествено образование.

Изработването на настоящото становище е част от втората дейност на проект № BG05SFOP001-2.025-0079 „Гражданско участие в процесите на формулиране, изпълнение и мониторинг на политики и законодателство за повишаване на лидерските компетентности на училищните директори“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“ 2014-2020 г., съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейски социален фонд.