



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

### **Мерки и реформи, които би следвало да се предприемат на национално ниво за гарантиране по-високото ниво и по-лесното развитие на лидерските компетентности на училищните директори**

Като продължение на своите усилия за развитие на компетентностите на българските учители и директори, както и стъпвайки на изводите, направени в проучването [„Развитие на лидерските компетентности на училищните директори – ключ към качествено образование“](#), Сдружение Образование България 2030 инициира създаването на работна група „Училищно лидерство“. В периода февруари – март 2023 г., работната група проведе три срещи. В срещите участие взеха представители на държавната администрация, на частния и гражданския сектор, на синдикалните и работодателските организации, както и директори.

Основна цел на работната група беше да се разгледат в допълнителна дълбочина предизвикателствата пред развитието на лидерските компетентности на директорите и да се предложат конкретни интервенции, гарантиращи:

- по-високата мотивация за учене през целия живот на директорите;
- по-доброто начално ниво на лидерство още при подбора на директори;
- осигуряването на нужната подкрепа на новоназначени директори и на такива с повече опит.

В течение на дискусиите в групата бяха изведени няколко основни сфери на въздействие и няколко възможни мерки, които биха имали най-висока добавена стойност що се касае подобряване на лидерските компетентности на директорите.

[www.eufunds.bg](http://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.



Като продължение на нашата работа бихме желали да осъществим среща с проф. Галин Цокв, Министър на образованието и науката и г-жа Емилия Лазарова, Заместник-министър на образованието и науката. На срещата ще имаме възможност да обсъдим как разкритите приоритети и заложили интервенции биха могли да влязат в „Програмите за развитие на образованието“, както и да обсъдим какви следващи стъпки и дългосрочни цели си поставя МОН при подбора на училищни директори.

## I. Провеждане на конкурси за заемане на длъжността *директор* в държавните и общинските училища.

Предложенията в голяма степен отразяват общото разбиране на участниците в работната група за нуждата от постигане на по-голяма прозрачност и гарантиране на по-висока пригодност на победителите в конкурсните процедури.

### 1. Изисквания към кандидатите

Участниците в групата се обединиха около тезата, че към днешна дата нито едно формално изискване (за управленски опит, ПКС и пр.) не би гарантирало по-добро качество на кандидатите за директори. Също, с оглед на високия дял на временно изпълняващи длъжността директори, достъпът до участие в конкурсите трябва да остане максимално улеснен. Фокусът трябва да остане/бъде върху мотивацията и личните качества на кандидатите.

### 2. Участници в комисията по подбор

С цел по-голяма прозрачност и съответно по-голямо доверие в резултатите от проведените конкурси се предлага:

- постигане на паритет между участниците от РУО и МОН, що се касаят общинските училища, т.е. във всяка комисия да се предвиди участието на един представител на МОН и един представител на РУО
- в комисията да се добави участието на представител на педагогическия колектив, излъчен на педагогически съвет
- да се създадат условия, които да гарантират познаването на процеса и критериите за оценка на кандидатите, от всички участници в комисията
- интервюто с всеки кандидат/защитата на концепцията за развитие на училището да се излъчва на живо през информационните канали на училището (училищен уебсайт, Фейсбук страница на училището, друго), с цел проследяване на процеса от синдикати, родители и други заинтересовани страни.

### 3. Провеждане на конкурса

Да се преосмисли концептуално предложената в Наредба 16, Раздел VI, процедура за провеждане на конкурса, с цел:



- да се гарантира, че успешния кандидат не само познава, но и може да прилага Нормативната уредба
- притежава нужните личностни качества и компетентности, които в най-висока степен ще гарантират успешното изпълнение на длъжността
- да се сведат до минимум възможните подозрения за манипулации в конкурсната процедура.

Това би било възможно чрез:

- Прилагането като първа стъпка в конкурса на стандартизиран тест, насочен именно към подбора на директори на училища. Такива тестове успешно се прилагат в световната практика, като вече съществуват преведени варианти, апробирани в България. Тези тестове позволяват в рамките на по-малко от 60 минути, с голяма точност и достоверност, да се измерят компетентностите на кандидата, свързани с лидерство, работа в екип, комуникация, разрешаване на проблеми, работа под напрежение. Употребата на стандартизиран тест не само ще спомогне за избора на най-подходящия кандидат, но и ще сведе до минимум субективността при оценяването на този тип умения.
- Фокус върху уменията на кандидатите да прилагат нормативната уредба, а не върху нейното познаване. Втора стъпка от процеса би следвало да бъде решаването на 5 казуса, свързани с управлението на училището и всекидневните административни дейности и проблеми, които разрешава един директор. За целта, трябва да се създаде банка от казуси, които да се изтеглят на произволен принцип в деня на събеседването с кандидатите. Всеки кандидат трябва да е имал предварителен достъп до примерни казуси, както и до подробна критериална матрица за оценяването на казусите. В деня на събеседването на кандидата се осигурява достъп до ЗПУО и подзаконовите Наредби. Кандидатите имат 90 минути за решаването на казусите.
- Защитата на концепцията да се записва и излъчва на живо онлайн.
- Всяка от стъпките да е с равна тежест и да носи на кандидатите максимум от 50 точки. При събрани по-малко от 60 точки при стъпки 1 и 2, кандидатът да не се допуска до защита на концепция.
- Тестът и решаването на казусите да се попълват и оценяват електронно, като се положат усилия времето между решаването на казусите и защитата на концепцията да не надвишава 24 часа.

## II. Програма за подкрепа на новоназначени директори

От една страна директорите посочват, че имат нужда от наставничество. От друга страна те оценяват, че в самото директорско съсловие в най-голяма степен има натрупани знания и умения за ръководене на едно училище, както и лидерски компетентности. Затова предлагаме създаване на национална програма, в която директори с доказан опит и успехи да влизат в ролята на наставници на новоназначени директори или на такива, които са идентифицирали нужда от работа с наставник. Какви стъпки биха били нужни за осъществяване на програмата:



На ежегодна база:

- С помощта на РУО, избор между един и трима (съотносимо с броя на училищата в областта) подходящи директори, вкл. и наскоро пенсионирани такива, от всяка област на страната. Покана за участие в ролята им на наставници и запознаване с условията на програмата (нужни човечески часове, заплащане, видове дейности и др.);
- Подписване на договор с избраните директори и включването им във въвеждащо обучение относно същността на тяхната дейност, как да изпълняват ролята на наставник по най-ефективен начин. Финална оценка на пригодност след края на обучението;
- Според изразени нужди и/или желаниа, избор от страна на РУО на до 2 училища, с които всеки наставник да работи в рамките на 2 учебни години;
- През учебната година всеки наставник осъществява поне 4 посещения в училището, където се среща с директора и неговия лидерски екип. По време на посещенията наставникът води структурирани срещи с лидерския екип, посещава часове или други училищни дейности, както и помага за адресирането на текущи предизвикателства, свързани с целите за учениците, структурата на работата на лидерския екип, самооценка на работата на лидерския екип, анализ на данни от класни стаи и пр.
- Извън посещенията директорът и наставникът поддържат комуникация за разрешаването на текущи казуси.
- Всеки наставник попълва след посещение протокол, който е съгласуван с целите, поставени за взаимната работа наставник – директор. Протоколите се представят пред ръководителя на програмата и в последствие се анализират с цел адаптиране на подхода за следващи посещения;
- В дългосрочен план и след натрупване се създава „банка с наставници“ от всяка област, които подпомагат училища в района, както и споделят помежду си опит и идеи за по-доброто развитие на училищното управление и лидерство.

### III. Разширяване на дейността и ефективността на НЦПКПС по отношение новоназначените директори. Създаване на „Академия за директори“.

Колкото повече се отлага изборът на нова процедура за подбор и назначаване на училищни директори, толкова повече педагози без предишен управленски опит ще заемат директорски позиции. Първите две години на директорския пост се оценяват като изключително трудни, а големият брой конкурси и назначения, които трябва да се организират, допълнително ще затруднят РУО в тяхната подкрепяща функция. В рамките на работната група бе изведено предложение да се създаде академия за всички новоназначени директори, в която поредица от обучения да им позволи по-лесно да се справят с предизвикателства на новата длъжност.

Академията би била разделена на 4 няколкодневни модула, които да се осъществят в рамките на първите 2 години след назначението. Модулите биха се водили от



комбинация от директори и обучители с опит в обучението на учители и директори. Всеки модул ще се фокусира върху определена тематична област от работата на директорите, а именно:

- Модул 1: Училищна документация и протичане на учебната година
- Модул 2: Ефективно оперативно управление на училището и вътрешна комуникация
- Модул 3: Стратегическо управление на училището, целеполагане, планиране и проследяване на напредъка
- Модул 4: Развиване на лидерството на учители и ученици. Успешна комуникация с общността

Участието в академията би било по желание или препоръка на РУО и би носило на участниците 4 обучителни кредита. Подобен тип академия, освен останалите ползи, ще улесни споделянето на добри практики и създаването на неформални връзки между новоназначените директори.

#### IV. ПУО на директори на регионално ниво

Директорите идентифицират като възможен работещ инструмент, който да подкрепи тяхната работа, периодичното провеждане на работни срещи, изцяло насочени към обмен на идеи, практики или разрешаването на работни казуси. Макар и сега да съществуват „регионални съвещания на директорите“, те са натоварени с прекалено много задачи или се провеждат с приоритет за разрешаването на административни въпроси, свързани например със старт на учебната година, старт на отоплителния сезон в училищата и пр.

Форматът на професионална учебна общност би могъл да се използва за развитие на училищното лидерство, като се положат усилия за създаването на поне няколко ПУО във всяка област, с различен фокус и участници (напр. основно образование, професионално образование, гимназиално образование, други), под опеката на РУО. Професионалните учебни общности са автономни структури, като членовете на всяка една от тях могат сами да избират честотата на срещите, структурата на работа, както и не на последно място проблематиката, която да бъде разглеждана.

Срещите на работна група „Училищно лидерство“ и изработването на настоящото становище са 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“ 2014-2020г., съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейски социален фонд.