



КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ НА ДИРЕКТОРА

Текущият документ е изготвен в рамките на Работна група „Училищно лидерство“, сформирана от Образование България 2030 в рамките 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“. Моделът е базиран на анонимните интервюта, проведени за проучване „Развитие на лидерските умения на училищните директори – ключ към качествено образование“, както и на текста на самото проучване. Моделът е разширен, структуриран и завършен в рамките на работната група. Като основа е използвано и Приложение №3 от Наредба №15 „За статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти“. Изведени са конкретни знания, умения и отношения, които да позволят ефективното изпълнение на задълженията на директорите на училищата.

1. Стратегическо планиране и проследяване на напредъка

Описание на категорията	Как го прави ефективно	Нужни знания и умения
<p>Училищния директор е фигурата, която проследява това всяко училище в най-голяма степен да работи спрямо нуждите на своите ученици и конкретните предизвикателства, които представя всяка общност. Директорът гарантира, че тези специфики са разбрани от училищния екип и са отразени в училищната визия, в стратегията за развитието на училището и в другите училищни документи. Това предполага наличието на училищни екипи, които са способни да обсъждат, предлагат и вземат колективни решения.</p> <p>Директорът инициира дейностите, свързани с установяване силните и слабите</p>	<p>– Създава възможности за осмислена съвместна работа на училищния екип, осигурява време и пространство за координация на процеса (по стратегическо планиране и проследяване на напредъка), както и поставя общи задачи за развитието на училището, които включват екип, ученици, родители и други членове на общността.</p> <p>– Участие на педагогически/непедагогически специалисти, ученици, родители, представители на РУО, други партньори и заинтересовани страни в процеса както на създаване така и на оценка на резултатите на училищната Визия и Стратегия.</p>	<p>– Директорът познава националните, регионалните и общинските приоритети, свързани с развитието на образованието.</p> <p>– Директорът периодично се запознава с анализи, доклади, статии, касаещи актуалните проблеми пред образованието и възможните им решения.</p> <p>– Аналитични умения, умения за работа с данни.</p> <p>– Умения за финансово планиране.</p> <p>– Специфични комуникационни умения,</p>



<p>страни на всяко училище и гарантира динамичен, колективен процес на стратегическо планиране, който включва гледните точки на целия екип и училищната общност за следващите години.</p> <p>Директорът е водач при измерването на напредъка спрямо стратегическите цели, както и включването на всички заинтересовани страни, в процесите по изпълнение, оценка и вземане на решения за актуализация на поставените училищни приоритети. (Директорът е отговорен училищната стратегия да има ясни и измерими цели и индикатори за тяхното постигане)</p> <p>Основно изискване към директора е изготвянето и поддържането на система за управление на качеството в образователната институция.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Създава на работни групи и/или ПУО, които да работят фокусирано върху отделните приоритетни оси и върху тяхното оперативно реализиране. – Поставя на измерими индикатори за успех, междинни индикатори за напредък, както и ясно разграничаване между краткосрочни и дългосрочни цели. Прилага регулярно инструменти за измерването на тези индикатори и напредъка спрямо поставените цели. – Създава оперативни планове за приложение на стратегията за всяка учебна година, включващи нужните източници на финансиране и ясни роли и отговорници за изпълнението на всяка дейност. – Запознава всички заинтересовани страни с поставените приоритети пред училището, както и с възможностите за участие в постигането или измерването на напредъка спрямо тези приоритети. – Запознава екипа и го стимулира за участие в проекти, програми, обучения и пр., свързани със заложените стратегически цели и тяхното постигане. 	<p>свързани с въвеждането и изпълнението на стратегия.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Умения за комуникиране на сложни идеи, умения за сътрудничество с вътрешни и външни за училището заинтересовани страни, за изграждане на консенсус и гарантиране, че всички работят за постигането на споделени цели. – Умения за стратегическо планиране и управление – Умения за проследяване на напредък и адаптация – Умения за управление на проекти и разпределение на отговорности. – Умения за оценка и управление на риска.
Обновяване на прилаганите практики:		
<p>Директорът осигурява внедряването на нови за училището образователни практики, които да допринесат за постигането на заложените стратегически приоритети и цели, като съблюдава техния ефект и добавена</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Стимулира педагогическите специалисти за търсене, създаване, прилагане и популяризиране на иновации и добри практики – Води процеса по идентифициране на успешните училищни практики и тяхното по-широко 	<ul style="list-style-type: none"> – Познаване на различни стратегии за учене. – Познава и прилага иновативни образователни технологии, техники и



<p>стойност. Той инициира в рамките на педагогическия екип дейности за подобряване на ефективността на преподаване. Директорът проследява състоянието на училищния климат, информира учителския екип и насърчава, ако е необходимо, училищната общност за осъществяването на различни инициативи, свързани с подобряване на благосъстоянието на учители и ученици.</p>	<p>прилагане в самото училище или популяризиране на местно и национално ниво. – Директорът лично участва или стимулира екипът активно да участва в конференции, работилници или други инициативи свързани с актуални педагогически подходи.</p>	<p>методи за преподаване и оценяване, приложими в образователния процес. – Умения за дизайн на нови процеси, имплементиране и проследяване на ефекта от нови практики.</p>
--	---	--

2. Управление на служители

Описание на категорията	Как го прави ефективно	Нужни знания и умения
<p>Училищният директор изпълнява функциите по подбор, назначение, мотивиране, наблюдение, подкрепа и проследяване качеството на работа на училищния екип.</p> <p>В изпълнението на своите мениджърски функции той се ръководи от съществуващото законодателство, националните и регионални образователни политики, целите и политиките на училището за привличане, задържане и развитие на ефективни учители и други педагогически специалисти.</p>	<p>Подбор на служители – Участва в планирането на краткосрочни и дългосрочни цели, свързани с привличането и подбора на ефективни служители. – Създава ясна и прозрачна процедура за подбор на нови служители с разпределение на ролята между членовете на училищния екип и при използването на инструменти за оценка на компетентностите на кандидатите.</p> <p>Оперативно управление – Създава условия за осигуряване на подкрепяща среда и спазване на етичния кодекс за работа с деца и етичния кодекс на институцията; – Създава среда на сигурност, доверие, толерантност, сътрудничество и взаимопомощ в екипа; – Създава оптимална организационна структура за управление и контрол по спазването и прилагането на държавните образователни стандарти и постигането</p>	<p>Знания – в областта на управлението на човешки ресурси; – за трудовото законодателство и законодателството, свързано с гарантирането на равенство, здравословни и безопасни условия на труд; – ЗПУО и свързаните с управление на човешки ресурси подзаконови разпоредби. – за организационната йерархия и култура, за стиловете на управление/лидерство, за стратегическото управление и за разработване на стратегия на организацията, за планиране на задачите, за дефиниране на цели, за различни модели и механизми за оценяване и даване обратна връзка и др.</p> <p>Технически/оперативни компетентности: – умения за целеполагане, определяне на</p>



<p>Директорът има водеща роля в разработването и изпълнението на стратегическите и оперативните цели на училището, свързани с управлението на човешкия потенциал.</p>	<p>на високи образователни резултати;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Създава условия за оптимално функциониране на постоянни и временни комисии, екип за мотивация и подкрепа на личностното развитие на детето и ученика, Педагогически съвет, Обществения съвет, Училищното настоятелство и други; – Установява критерии за степен на изпълнение на задълженията на екипа, като създава вътрешна система за наблюдение, оценка, обратна връзка и вземане на решения за промяна; – Разпределя отговорности и делегира правомощия за постигане целите на образователната институция; - Познава силните и слабите страни на всеки член на екипа и планира/разпределя задачите спрямо тях. – Честа и открита комуникация относно поставените задачи, срещани предизвикателства, нужда от подкрепа, събиране на обратна връзка за ниво на удовлетвореност и самооценка за степента на справяне от членовете на училищния екип. 	<p>критерии и индикатори за ефективна работа и проследяване на резултатите</p> <ul style="list-style-type: none"> – умения да използва инструменти за наблюдение, контрол, даване на обратна връзка на служители – умения да използва дигитални инструменти за комуникация с екипа и училищната общност – умения за планиране (на необходимостта от наемане на бъдещи служители) и на планиране и организиране на работата на служителите – умения за идентифициране на задачите и за тяхното ефективно разпределение сред служителите – умения за управление на времето – умения за целепологане, определяне на критерии и индикатори за ефективна работа и проследяване на резултатите от работата на служителите – умения за вземане на решения
<p>Освен задачите му, произлизащи от трудовите правоотношения, които има със служителите на училището, от основно значение за работата на директора са функциите му, свързани с мотивиране на екипа за постигане на по-високи образователни постижения, приобщаване на нови специалисти към училищния екип, създаване на позитивна работна среда, условия за постоянно учене, ефективна квалификация, кариерно развитие за служителите и др.</p>	<p>Подкрепа и развитие на педагогическия и непедагогическия екип (Подкрепа, развитие и мотивиране на училищния екип)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Подкрепя новоназначените педагогически специалисти; – Прилага индивидуален подход към членовете на екипа и ги мотивира за професионално развитие в съответствие със стратегията за развитие на институцията и за постигане на по-високи образователни постижения; – Създава условия за приобщаване на училищния екип към процеса на вземане на решения; – Използва инструменти за диагностициране на уменията и потребностите от обучение на училищния 	<p>Когнитивни:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналитични умения - критично мислене - логическо мислене <p>Социо-емоционални:</p> <ul style="list-style-type: none"> – емоционална интелигентност – умения за работа в екип – комуникационни умения



	<p>екип;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Насърчава култура за постоянно учене, развитие, творчество и за интегриране на иновации; - Създава условия за развитието на мрежи за сътрудничество/форми на сътрудничество и споделяне на добри практики за екипа (напр. ПУО) и външно сътрудничество (напр. споделяне на добри практики между екипите на няколко училища) - Networking; - Използва инструменти за ефективно наблюдение, мониторинг, даване на обратна връзка и разработване на план за подобрене за представителите на училищния екип; - Създава култура на постоянно учене и развитие на компетентностите на педагогическите специалисти. 	<ul style="list-style-type: none"> - презентационни умения - умения за даване на обратна връзка - умения за управление на конфликти.
--	--	---

3. Управление на ресурси

Описание на категорията	Как го прави ефективно	Нужни знания и умения
<p>Директорът на образователната институция отговаря за спазването и прилагането на нормативната уредба, отнасяща се до предучилищното и училищното образование, както и за осигуряването и развиването на безопасна физическа среда. Той предлага мерки за управление на финансовите, материалните и информационните ресурси и ги представя за обсъждане и приемане от училищния екип. Основно изискване към директора е</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Изготвя и обсъжда с училищния екип план за ефективно разпределяне на финансовите средства, както и план за привличане на допълнителни средства за развиване на материалната база и въвеждане на технологични и образователни и иновации за осигуряване на достъп до различни възможности за учениците, в съответствие със стратегията за развитие на образователната институция -изготвя и обсъжда планове за ежегодно подобряване на материалната база с участието на училищната общност (учители, родители и ученици) 	<ul style="list-style-type: none"> - Познава и ефективно прилага дигиталните технологии в управлението на училищните активи - Притежава знания и умения за управление на качеството - Умения за бюджетиране на процеси и проследяване оперативния бюджет на институцията - Познава и прилага нормативните документи, свързани с финансирането на и изразходването на средства от образователните институции



<p>осигуряването на прозрачно и целесъобразно разходване на средствата.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Управлява процесите по прилагане и поддържане на актуална информационна система в училище – Утвърждава дейностите, процедурите, критериите, показателите и инструментите за самооценка дейността на образователната институция в съответствие с държавния образователен стандарт за управление на качеството в институциите – Противодейства на незаконни, корупционни и други прояви и не допуска действия, уронващи престижа и доброто име на образователната институция 	<ul style="list-style-type: none"> – Познава различните възможности за осигуряване на допълнително финансиране на образователните институции със средства от националния бюджет, европейските институции и други – Умее да привлича съмишленици и ресурси
---	--	---

4. Гарантиране на развитието на индивидуалните таланти на учениците, достъп до възможности и детско и младежко участие

Описание на категорията	Как го прави ефективно	Нужни знания и умения
<p>Директорът като лицето, представляващо училището, гарантира, че всички ученици имат достъп до своите права, вкл. що се касае развитието на техните индивидуални таланти, достъп до възможности за кариерно ориентиране и развитие, и осигуряването на работещи инструменти за ученическо самоуправление и детско и младежко участие. За осъществяването на тези цели директорът създава връзки с местна общност и други организации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие на ученическото самоуправление и детското и младежко участие са неразделна част от стратегията за развитие на институцията и плановете за нейното реализиране – Директорът се грижи за наличието на включващи училищна култура и култура на класната стая, с позитивно отношение към правата и отговорностите на всеки ученик – Училищните политики и дейности се формират по начин, гарантиращ достъпа до права и индивидуално развитие на всеки ученик 	<ul style="list-style-type: none"> – Познава Конвенцията за права на децата и на концепцията за образование по права на децата – Познава принципите на детско и младежко участие – Познава практики за кариерно ориентиране – Познава конкретните проблеми върху социо-емоционалното развитие на учениците, породени от бедност,



	<ul style="list-style-type: none"> – На учениците е осигурен реален достъп до процеса на вземане на решения, които ги касаят, като мнението на всеки ученик се толерира. – Ръководството на училището полага усилия за това всеки ученик да има достъп до възможности, съобразени с неговите индивидуални таланти и нужди. 	<p>принадлежност към малцинствени групи и пр.</p>
--	--	---

5. Комуникация

Описание на категорията	Как го прави ефективно	Нужни знания и умения
<p>Училищният директор общува ежедневно с широка група заинтересовани страни - учители, ученици, непедагогически персонал, родители, партньори от бизнеса и гражданския сектор, държавни и местни институции, медии и др.</p> <p>Във вътрешно екипната комуникация разрешава конфликти, мотивира учениците и екипа на училището, води и взема участие в решаването на различни казуси, дава и приема обратна връзка.</p> <p>При комуникацията с външни партньори изгражда доверителни отношения с мисъл качествено образование за всяко дете и благоприятна среда за работа на всеки</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Директорът представя идеите си за обсъждане пред екипа на училището и училищната общност по време на педагогически съвети, срещи на ученическия съвет, срещи на общественния съвет и училищното настоятелство, общо събрание на родителите, родителски срещи и др. – Директорът има определено приемно време и при нужда проактивно търси мнението на членове на училищната общност (екип, ученици, учители) – Директорът създава процедура за управление на конфликти и възможност за всеки член на училищния екип да споделя и обсъжда открито свои идеи, намерения, предизвикателства – Директорът ръководи създаването на комуникационна стратегия на училището и оперативен план за прилагането ѝ с участието на училищната общност (екип, ученици, родители) 	<ul style="list-style-type: none"> – Познаване на принципите на груповата динамика – Познаване на училищната и местната общност, вкл. предизвикателствата, силните и слабите страни на членовете в тях – Умение за ефективно задаване на въпроси – Умение за активно слушане – Умение за изграждане на взаимоотношения с околните, основани на партньорство, взаимопомощ и сътрудничество – Умение за водене на трудни разговори



<p>член на педагогическия и непедагогическия персонал.</p> <p>Ключова дейност е представянето на добрите практики и постиженията на училището пред широката общественост чрез медийни изяви, участие в конференции и др.</p> <p>Директорът слага фокус върху развиването на дигиталните комуникационни канали на училището за по-добро представяне пред училищната общност и външни аудитории.</p>	<p>– Директорът поддържа ясна и прозрачна комуникация за развитието на училището чрез редовно информиране на екипа, учениците и родителите по всички подходящи канали и чрез поддържане на актуална информация на сайта на училището и съответните профили на училището в различни социални мрежи, при наличието на такива профили</p> <p>– Директорът информира РУО / други подходящи институции за постигнати успехи с цел популяризиране на дейността на училището</p> <p>– Директорът търси възможности за медийни изяви и участия в конференции, семинари и други подобни форуми, с цел популяризиране дейността на училището. Създава общност и партньорства с широк кръг от хора и организации, които подкрепят училището.</p>	<p>– Умение за търсене и получаване на обратна връзка</p> <p>– Умение за даване на навременна обратна връзка</p> <p>– Умение за разрешаване на конфликти в екипа</p> <p>– Умение за мотивиране на екип</p> <p>– Социално-емоционална интелигентност</p> <p>– Умения за презентирание и публично говорене</p> <p>– Умения за писмена и дигитална комуникация</p>
--	---	---

6. Самоактуализация на знания и умения

Описание на категорията	Как го прави ефективно	Нужни знания и умения
<p>Директорът, със своите знания, умения и морални качества е човек за пример в общността. Като ръководител на образователна институция, той проявява уважение към образователния процес и всички участници в него и най-вече към себе си, като следи за подходящи възможности за личностно и професионално развитие. Осъзнава и предава</p>	<p>Рефлектира над своите силни и слаби страни, идентифицира области за подобрене и ги адресира с подходящи възможности за професионално и личностно развитие.</p>	<p>– Социални и емоционални умения</p> <p>– Критична саморефлексия</p> <p>– Умее да си поставя амбициозни, но постижими лични цели</p> <p>– Умения за идентифициране на подходящи форми на самоактуализация</p>



на своя екип и своите ученици стремежа за
учене през целия живот.

7. Какви отношения и нагласи ще са нужни на директорите за ефективното изпълнение на задълженията им.

- Осъзнаване на позитивите, произтичащи от овластяването на членовете на екипа
- Вярa в нуждата от дългосрочна визия и дългосрочни приоритети за развитие на училището
- Уважение към чуждото мнение
- Честност и прозрачност при вземането на решения
- Уважение, емпатия, отвореност към чужди идеи, подкрепа и признаване на успехите на членовете на екипа
- Разбиране на нуждата от отворена и включваща комуникация с всички заинтересовани страни
- Отвореност към нови идеи, практики и методи
- Фокус върху резултатите
- Доверие към другите
- Нагласа за ръководене чрез поощрение и позитивен пример
- Вярa в потенциала на всеки ученик
- Позитивно отношение към правата на децата и осигуряването на достъп до тях
- Разбиране за разнообразните и индивидуални нужди на всеки ученик.
- Позитивно отношение към детското и младежко участие и нагласа, че всеки ученик може да бъде овластен да взема решения, които касаят бъдещето му
- Самокритичност, нагласа за постоянно учене и усъвършенстване