

Изх. № 728/19.10.2023

До проф. Галин Цоков
Министър на образованието и науката

Относно: Становище на фондация “Заедно в час” по проекта на Наредба за изменение на Наредба № 16 от 1.07.2022 г. за провеждане на конкурси за заемане на длъжността „директор“ в държавните и общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование

Уважаеми проф. Цоков,

Фондация “Заедно в час” приветства намеренията на Министерството на образованието и науката да актуализира процеса по заемане на длъжността „директор“ в държавните и общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование. Гарантирането на прозрачна конкурсна процедура, изградена на принципа на конкуренция въз основа на професионалните и деловите качества на кандидатите за длъжността „директор“, е от изключителна важност за това начело на образователните институции да застанат хора, които имат мотивацията и уменията да работят за качествено образование на всяко дете и добра среда за работа на всеки учител.

Използваме възможността да отправим няколко предложения за допълнения към процеса по заемане на длъжността “директор”, които смятаме, че биха работили в посока изпълнение на целите на Наредба № 16. Втората част от предложенията касаят промени в Закона за предучилищното и училищното образование (ЗПУО), както и в държавния образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти в системата на предучилищното и училищното образование. Смятаме, че подобряването на управлението на училищата е резултат не само от една добре работеща наредба за провеждане на конкурси за заемане на длъжността, но от цялостна визия за това какви качества трябва да притежават хората, които застават начело на учебните заведения, как да бъдат подкрепени в работата им и по какъв начин да бъдат оценявани резултатите им.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА ПРОМЕНИ В НАРЕДБА № 16

- **Включване на стандартизиран тест за оценка на управленските умения и компетентности**

Компетентностите, които трябва да притежава един училищен директор, трябва да бъдат в основата на конкурсите за заемането на длъжността. Следва да се преосмисли дали единствено писменият изпит,

предвиден в наредбата, би могъл да измери компетентностите, които кандидатите за директор трябва да притежават. Предлагаме конкурсът за провеждане на длъжността “директор” да се провежда в три етапа:

1. тест за оценка на управленските умения и компетентности;
2. писмен изпит, който включва решаване на казуси;
3. защита на концепция за стратегическо управление на институцията.

Тестът за оценка на управленските умения и компетентности следва да се провежда чрез попълване от страна на кандидатите на стандартизиран психометричен личностен въпросник. Стандартизираните 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 управленски умения, работа в екип, комуникационни умения, 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.

Въпросникът се попълва в електронна среда и резултатите от него се предоставят на членовете на комисията в електронен вид. Предлагаме въпросникът и неговото оценяване да се администрират от външен контрагент, като МОН избира подходящ доставчик на апробирани за България стандартизирани психометрични тестове за всяка кампания по подбор на директори или друг подходящ времеви хоризонт. Членовете на комисията получават резултатите от теста, както и ключ за тяхното интерпретиране. При нужда, специалистите, които участват активно в подбора на директори, могат да минат допълнителен курс на обучение за по-точното разчитане на резултатите от стандартизирани личностни тестове.

- **Подобрения в писмения изпит за решаване на казуси**

Предлагаме писменият изпит да включва решаването на пет казуса, което цели да бъдат проверени знанията и уменията на всеки кандидат да се справя със задачи, които са свързани със задълженията на конкурсната длъжност. Писменият изпит следва да се провежда в електронна среда, на предварително подигурени компютри, на които са достъпни копия от нормативните актове от системата на предучилищното и училищното образование.

Преди началото на всяка кампания по подбор на директори МОН публикува на интернет страницата си примерни казуси, както и критериална матрица за тяхната оценка. Специалисти на МОН създават банка от казуси, критериални матрици и ключове за тяхното решение, които се теглят на случаен принцип в деня на изпита. Експерти от регионалните управления на образованието, както и представители на сдруженията на директорите, могат да изпращат казуси от практиката, които смятат за подходящи като част от конкурсната процедура.

За да отрази в по-голяма степен готовността на кандидата по отношение на необходимите компетентности, тежестта на въпросите в изпита, които се отнасят до управленските и професионални умения и нагласите на кандидатите, трябва да е по-голяма от тази на въпросите, които целят познания на нормативната уредба. Фокус на изпита следва да бъдат управленските умения, аналитичното мислене, социално-емоционалната интелигентност, мотивацията на кандидата и нагласата му към учениците и процеса на учене.

- **Разширяване на състава на комисията за провеждане на конкурса за заемане на длъжността "директор"**

По-голямата численост на комисията за провеждане на конкурса за заемане на длъжността "директор" е предпоставка за справедливо и обективно провеждане на конкурсната процедура. Предлагаме съставът на комисията да бъде увеличен на седем души, като в комисията за всеки вид учебно заведение се увеличи броят на представителите на обществения съвет.

Предлагаме също така Министерството на образованието и науката да инициира промяна в Закона за предучилищното и училищното образование, с която да включи в състава на комисията за провеждане на директорските конкурси и представители на педагогическия персонал на учебните заведения, избрани от педагогическия съвет.

- **Публичност на защитите на кандидатите на концепциите им за стратегическо управление**

Предлагаме целият процес по защита и оценка на концепциите, с които кандидатите за длъжността "директор" кандидатстват, да се излъчва онлайн по подходящи информационни канали на институцията, за която е обявен конкурсът. Това би осигурило прозрачност на избора на директор на учебното заведение, както и възможност всички заинтересовани страни да се информират за стратегическите цели на кандидатите. В тази връзка предлагаме също концепциите на всички кандидати за длъжността "директор" да се публикуват на интернет сайта на съответното учебно заведение след крайния срок за кандидатстване.

- **Класиране на кандидатите според резултата от защитата на концепцията и психометричния тест**

В настоящия текст на наредбата е записано, че при равен резултат комисията подрежда в класирането на по-предно място кандидата с по-висока професионална квалификационна степен и придобита допълнителна квалификация. Смятаме, че по-голяма тежест би следвало да се даде на качествата и уменията, които кандидатът е показал в конкурса за длъжността "директор". В тази връзка предлагаме при равен резултат комисията да подрежда в класирането на по-предно място кандидата с по-висок резултат на защита на концепцията. При отново равни резултати да се избира кандидатът с по-висок резултат на психометричен тест. Ако отново има изравнени стойности, приоритет да се дава на по-висока професионална квалификационна

степен и придобита допълнителна квалификация. При равенство на всички посочени критерии, председателят на комисията може да избира допълнителен критерий, който се описва и аргументира в протокола по чл. 33.

- **Обявяване на всички конкурси на интернет страниците на МОН, РУО и съответните общини**

Раздел II на Наредба № 16 описва различните начини за обявяване на конкурсите за заемане на длъжността “директор” спрямо вида учебно заведение. Предлагаме, независимо от вида учебно заведение, всички обявления за конкурси да бъдат налични на интернет страниците на Министерството на образованието и науката (МОН), съответното регионално управление на образованието (РУО), съответната община и съответния финансиращ орган, ако той е друг. Би могло например да се обособи отделна секция за свободните директорски места на сайта на МОН, като там се публикуват всички обяви за директорски конкурси, а не само тези на държавните училища по чл. 43 от ЗПУО и на специализираните обслужващи звена. Обявяването на всички конкурси на тези места би улеснило кандидатите за длъжността “директор” в това да намират свободни позиции на едно място.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА ПРОМЕНИ В НАРЕДБА № 15

- **Актуализиране на компетентностния профил на директора**

В Наредба № 16 е записано, че процесът на подбор включва проверка на степента на придобитите от кандидата компетентности, установени в Приложение № 3 към чл. 42, ал. 2, т. 2 от Наредба № 15 от 22.07.2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. За да постигне това изискване целите си, компетентностният профил на директора трябва да бъде актуализиран спрямо новите нужди на учениците, учителите и ръководните екипи на образователните институции. През последните месеци работна група на МОН по темата за квалификацията и кариерното развитие на педагогическите специалисти, в която участие взе и представител на “Заедно в час”, също се обедини около идеята, че профилите на педагогическите специалисти имат нужда от актуализация. Приложение 1 към настоящето становище съдържа предложение за актуализиран профил за длъжността “директор”.

- **Атестиране на директорите**

Макар да не е обект на проектодокумента, обръщаме внимание на важноста на атестирането на директорите. Системата за атестиране на директори в момента не отговаря на очакванията, които обществото има към училищата. Същевременно директорите са най-важният ресурс и лост на МОН за

въздействие върху качеството и резултатите в системата. Атестацията е основно средство и за налагане на отчетност.

Възможни подходи за подобряване на системата за атестация на директорите са:

- Преминаване към ежегодно атестиране на директорите от РУО с възможно участие на представители на обществените съвети и настоятелствата.
- Повишаване на взискателността на атестиранията посредством професионално изработени атестационни матрици, инструменти и протоколи. Процесът трябва да има пълно припокриване със стратегическите цели на МОН по отношение на учениците, педагогическите специалисти и учебния процес.
- Развиване на капацитета на експертите в РУО, които организират атестационния процес, за да са максимално подготвени да защитят интереса на работодателя и обществото.
- Развиване на капацитета на експертите в РУО, които да подкрепят директорите с ниска оценка на атестация в рамките на изпитателния срок до следващата годишна атестация.
- Възможност за прекратяване на договорите на директори с последователни ниски атестации.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА ПРОМЕНИ В ЗПУО

- **Участие на представители на педагогическия персонал в комисиите по избор на директор**

Професионалното сформирание на комисиите за подбор на директори без допускане на лобистки и/или политически влияния е ключов фактор за избора на най-добрия кандидат за длъжността “директор”. С цел разширяване на комисията по подбор и представителност на всички заинтересовани страни предлагаме в нея да се включат представители на педагогическия персонал на учебното заведение, избрани от педагогическия съвет.

Може да се анализира дали в комисиите по подбор да не бъдат включени и представители на МОН, чиято роля е да се уверят, че визията на кандидата отговаря на основните приоритети, нужди и предизвикателства на системата. Добра практика е и включването в комисиите на независими експерти по човешки ресурси.

- **Преразглеждане на преподавателската норма на директорите**

В момента нормата на училищните директори за преподавателска работа съобразно придобитото образование и професионална квалификация често се изпълнява проформа поради натовареността на директорите. МОН следва да направи анализ на тази разпоредба на ЗПУО и ако се установи, че не изпълнява целите си, да бъде отменена или променена на препоръчителна. Така директорите биха имали и повече време за подкрепа на педагогическите специалисти, наблюдение на часове и други дейности за подкрепа,

квалификация и контрол. При евентуално приемане на тази промяна стажът на директорите би следвало да се приравни в съответните нормативни документи на учителския, за да може училищните ръководители да се ползват със същите привилегии на учителската професия.

Оставаме на разположение за последващи разговори. Ще очакваме да се свържете с нас при нужда от допълнителна информация във връзка с направените предложения.

С уважение: Траян Траянов
Изпълнителен директор
Фондация “Заедно в час”

Приложение 1: Предложение за допълване на компетентностния профил на директора със следните компетентности:

Компетентност	Проявление
Задаване на посока	
Поставяне на приоритет върху 1. Резултатите на учениците (знания, умения и отношения) 2. Преподавателските и управленски практики 3. Училищната култура	Директорът поставя ясен приоритет върху напредъка на учениците, подобряването на преподавателските и лидерски практики в цялото училище и училищната култура. Широкият екип изцяло припознава тези цели и работи върху тях.
Създаване на план за развитие на училището и подобряване на резултатите на учениците	Планът за постигане на промяна е съгласуван с дългосрочната стратегия за развитието на училището. В създаването на плана участва широкият екип, родители, ученици. Планът е фокусиран върху конкретни подобрения в преподаването и ученето. Планът съдържа ясни стъпки, начини за измерване на напредъка, отговорници, времева рамка.
Разпределяне на лидерски роли	
Ефективна работа	Директорът и останалите членове на ръководния екип на училището провеждат срещи поне веднъж месечно. Дискутират теми, които се отнасят до приоритетите на училището. Прилагат протоколи при срещите си, редуват се кой да води срещата. Всички участват активно в срещата. Атмосферата на срещите е позитивна и продуктивна. Срещите завършват с ясни следващи стъпки и отговорници
Овластяване	Директорът овластява ръководния и широкия екип, както и учениците, с роли, съответстващи на приоритетите на училището (резултати на учениците, подобряване на преподаването и

	<p>ученето, културата на училището).</p> <p>Делегира и подкрепя с цел развитие на лидерските умения на членове на екипа и учениците.</p> <p>Създава култура на учене от грешките.</p>
Взимане на съвместни решения	<p>При вземането на решения директорът включва в процеса хората, които решението касае.</p> <p>Има ясен процес за вземане на решение, който включва всички членове на ръководния екип и представители на групите, които решението касае.</p>
Подобряване на преподаването и ученето	
<p>Създаване на професионални учебни общности (ПУО)</p> <p><i>ПУО е подход, при който група учители работят съвместно за подобряване на учителската си практика и учебните резултати на учениците. Членовете на тази общност участват в регулярни срещи, на които дискутират постиженията на учениците с цел професионално усъвършенстване.</i></p>	<p>Всички учители работят в ПУО и имат споделено разбиране за това какво е качествено преподаване.</p> <p>ПУО имат ясна цел, фокусирана върху качеството на ученето на всички ученици в училище. ПУО регулярно анализират резултатите на учениците, за да подобряват работата си.</p>
Посещаване на класни стаи	<p>Директорът и ръководният екип посещават регулярно класни стаи. Някои от учителите също се посещават взаимно.</p> <p>Дават си конструктивна обратна връзка, която е базирана на ясно споделено разбиране какво е качествено преподаване.</p> <p>Учителите използват тази обратна връзка, за да подобряват преподаването си.</p>
Вземане на решения, базирани на данни	
Анализ на напредъка на учениците	Системите за събиране на данни за напредък на учениците измерват това, което е заложено

	<p>като приоритет за училището.</p> <p>Училищният екип регулярно проследява напредъка, краткосрочните и дългосрочните цели, свързани с приоритетите на училището.</p> <p>Училищният екип взема решения, базирани на данни.</p> <p>Училищният екип споделя решенията и данните с родители и ученици.</p>
Проследяване на представянето на учителите	<p>В училището има работещи системи и процедури за мониториране на преподаването (формални и неформални). Те се използват за диференцирана подкрепа на всеки учител в посока подобряване на преподаването и ученето.</p>
Създаване на включваща и позитивна култура на учене	
Подкрепяне на многообразието	<p>Училищният екип и учениците проактивно се застъпват за уязвими групи. В училището има целенасочени дейности за задълбочаване на разбирането и приемането на членове на уязвими групи в общността</p>
Създаване на справедливи процеси	<p>Директорът, ръководният и широкият екип на училището, както и учениците, създават дейности и инициативи, които дават справедлив шанс за изява и принос на всички.</p>
Подкрепяне на благосъстоянието	<p>Директорът създава условия и стимулира училищния екип и учениците целенасочено да прилагат практики за подобряване на благосъстоянието си.</p>
Чуване на мнението на екипа и общността	<p>Директорът редовно събира мнението на екипа и общността по важни за развитието на училището въпроси.</p> <p>Съществуват ясни за всички от училищната общност механизми за изразяване на мнение и участие в училищния живот.</p>

	Целенасочено използва неформални и формални контакти, за да чуе обратна връзка от общността.
Личностно развитие	
Целенасочено учене	Директорът съзнателно учи, за да подобрява уменията и нагласите си. Търси обратна връзка от широкия екип и общността за работата си. Рефлектира целенасочено върху работата си и тази на ръководния екип на училището.
Грижа за себе си	Създава условия и окуражава членовете на училищния екип да се самонаблюдават и да осъзнават емоционалното, психическото и физическото си състояние. Прилага целенасочени стратегии за подобряване на емоционалното, психическото и физическото си състояние и окуражава членовете на училищния екип да правят същото.