

<https://doi.org/10.53656/ped2025-3.02>

Research Insights
Изследователски проникновения

ОЦЕНКИ И НАГЛАСИ КЪМ ПРОЦЕДУРИТЕ ЗА ПОДБОР НА ДИРЕКТОРИ НА ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИНСТИТУЦИИ – ПЪРВОНАЧАЛНИ ДАННИ

**Доц. д-р Йонка Първанова,
доц. д-р Божидара Кривирадева,
Данко Калапиш, Деяна Милушева**
Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. Статията представя първоначални данни от проучване на мненията и оценките на професионалистите в системата на предучилищното и училищното образование относно въведените с Наредба 16 процедури, механизми и критерии за подбор на ръководители на образователни институции. Изследването е част от цялостен проект за изграждане на пълноценен модел за подбор и продължаваща квалификация на ръководните кадри в образователната система. Първоначалните данни, представени в статията, сочат, че етапите, критериите и методите за оценяване на кандидатите за заемане на длъжност „директор“, въведени с Наредбата, се приемат положително от действащите директори, експерти в РУО и педагогическите специализисти. Съществуват различия в гледните точки най-вече по отношение на участието на представителите на обществените съвети в изпитните комисии, както и относно възможностите на различните методи, използвани в хода на процедурата за подбор, да осигурят пълноценна информация за управленската компетентност на кандидата.

Ключови думи: директори на образователни институции; подбор; методи; механизми; критерии

Увод

Системата на предучилищното и училищното образование, като основна обществена подсистема, осигуряваща обучението, възпитанието и социализацията на младите хора, премина през множество трансформации в последните 20 години. От въвеждането на механизма „парите следват ученика“ и делегираните бюджети, през промени на учебни планове и програми, до последната ключова реформа, касаеща конкурсите за подбор на директорите на образователните институции, всяка от тези промени носи специфични последици за системата и за нейното функциониране.

Директорът (на училище или детска градина) след 2009 г. се превърна от администратор в управленец, а в последното десетилетие все повече се възприема като лидер, отколкото като мениджър. Обществените нагласи и възприятия за дейността на директора често са полярни, а в публичното пространство и в професионалните среди се появяват разнопосочни призови за промяна в регулацията на тази дейност – от въвеждане на мандатност и ограничен брой мандати, до цялостно освобождаване на директора от национални регламенти, включително и по отношение на учебните планове, програми и съдържание. В този контекст въпросът за механизмите, процедурите и методите за подбор на ръководителите на образователните институции също влиза в полезрението на обществеността, най-често при обявяване на конкурси за заемане на тази длъжност в различни институции и области на страната.

През 2022 г. чрез допълнение на ал. 5 в чл. 217 на Закона за предучилищното и училищното образование Народното събрание регламентира, че освен Кодекса на труда конкурсите за директори на държавни и общински училища ще се заемат и по реда на специална наредба, издадена от министъра на образованието и науката. Това допълнение даде възможност на ръководния орган на системата, в лицето на министъра, да създаде специфични правила и процедури, по които да протичат конкурсите за директори на образователни институции, като стремежът е по този начин да се въведе по-ясен регламент и да се централизира тяхното провеждане, за да се избегне, доколкото е възможно, неправомерно влияние на регионално и/или на местно ниво.

В изпълнение на тази разпоредба през м. юли на същата година министърът на образованието и науката издава Наредба 16 за провеждане на конкурси за заемане на длъжността „директор“ в държавните и общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование¹. Анонсът на Наредбата сред работещите в системата идва с уверението, че тя осигурява наистина целенасочен подбор не само на директори, познаващи нормативната уредба, но на такива, които имат лидерски качества и визия за развитието на институцията, която ще управляват.

Първоначално действието на Наредбата е спряно поради жалба (Milusheva 2024). В крайна сметка, след решение на Върховния административен съд и някои промени тя влиза в сила и първите конкурси за директори по нея са проведени в началото на 2024 г. Последващи конкурси за директори на образователни институции са обявени през м. юли, като подборът на директори по тях е извършен през август и септември 2024 г.

С оглед на значимостта на ролята на директора не само за оперативното, а и за стратегическото управление и развитие на образователната институция въпросите свързани с процедурите, механизмите и методите на подбора на ръководни кадри представляват значим интерес от гледна точка на управление на образованието и управление на качеството. В този контекст, екип от

Софийския университет „Св. Климент Охридски“ в рамките на проект „Подбор и квалификация на директори на образователни институции в системата на предучилищното и училищното образование“, реализиран като част от проект „Софийски университет – маркер за иновации и технологичен трансфер (SUMMIT)“ насочва своето внимание именно към процесите по подбор и продължаваща квалификация на ръководните кадри в образователната система, търсейки пресечните точки между стремежа към подбор и назначаване на лидери и управленци, от една страна, и осигуряване на прозрачност, яснота и обективност на самия подбор, от друга.

Настоящата статия представя *първоначални данни* от анкетно проучване сред педагогически специалисти и директори на образователни институции, както и сред експерти от РУО. Представените тук данни касаят техните мнения и оценки за настоящата процедура по подбор и назначаване на директори на образователни институции, въведена чрез Наредба 16 за провеждане на конкурси за заемане на длъжността „Директор“ в държавните и общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование.

1. Дизайн на изследването и описание на извадката

Наредба 16 за конкурсите за подбор на директори на институции в системата на предучилищното и училищното образование регламентира поредица от ключови елементи и процеси в хода на процедурите по подбор, като: етапите, през които преминава подборът (чл. 3); задължителното представяне на концепция за развитието на институцията за период от три години и нейните параметри (чл. 8, ал. 1, т. 5); съставът на комисиите, провеждащи конкурса (чл. 19); централизираното изработване на теста за писмения изпит от МОН и начина на неговото провеждане (чл. 20) и други.

Именно към тези характеристики са насочени и въпросите в анкетното проучване, чрез което се търсят мненията и оценките на педагогическите специалисти и експертите от РУО за така въведените процедури и механизми за подбор на директорите. Проучването е реализирано онлайн чрез анкетна карта в платформата Surveymonkey, като линкът към въпросника е популяризиран от екипа на Проекта сред педагогическите специалисти, включително директори и заместник-директори, а експертите от РУО са достигнати чрез официално писмо до МОН и началниците на РУО през системата за сигурно електронно връчване. Анкетната карта е разделена на няколко секции, като въпросите за оценка на настоящата процедура за подбор са общи за всички специалисти, а за отделните типове респонденти са създадени допълнителни въпроси, обвързани с техния професионален опит и гледна точка, част от които се коментират по-долу в статията.

Първоначалните данни показват, че в проучването се включват над 580 респонденти, като тяхното разпределение по отделни групи е показано на фигура 1.



Фигура 1. Разпределение на респондентите по длъжност

Поради естествен процес на отпадане не всички от достигналите до този етап на въпросника довършват специфичната за длъжността им част. Въпреки това постигнатата извадка е достатъчна за оформяне на първоначална гледна точка и разбиране за мненията и оценките на изследваните групи за настоящата процедура за подбор на директори на образователни институции².

По отношение на разпределението по пол, очаквано за системата, над 80% от анкетираните лица са жени, 13,60% са мъже, а малко над 6% не желаят да посочат своя пол. Тази тенденция се запазва и при отделните подгрупи, като е особено видна при директорите – над 90% от респондентите в тази подгрупа са жени. Дали това е валидна за образователната система тенденция, или се дължи на по-активното включване на колеги от женски пол в проучването, не може да се каже, тъй като изследването няма претенции да е национално представително.

Феминизацията е налице както при експертите от РУО, така и при педагогическите специалисти. Сред анкетираните експерти почти 77% са жени, а при педагогическите специалисти този дял достига 75%, като други почти 10% не желаят да посочат своя пол.

Възрастовото разпределение на респондентите е показано на таблица 1.

Таблица 1. Възрастови характеристики на извадката

N	Валидни	533
	Липсващ отговор	0
Средно аритметично (възраст в години)		50,21
Медиана		51,00
Стандартно отклонение		8,167
Най-ниска стойност (възраст в години)		24

Най-висока стойност (възраст в години)	67
Персентили	25
	45,00
	50
	51,00
	75
	56,00

Ясно се вижда, че половината от респондентите са на възраст 51 и повече години, а едва 25% от тях са под 45 години. При директорите и експертите в РУО средната възраст на изследваните лица е най-висока, съответно – 53 и 52 години, като при експертите от РУО само 25% от тази подгрупа са на възраст под 46,7 години.

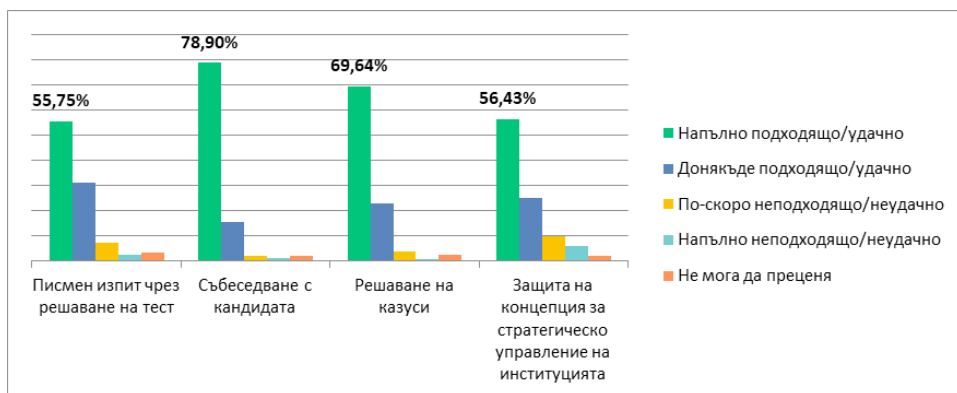
При педагогическите специалисти се наблюдава малко „подмладяване“, като средната възраст при тях е 47,52 години. 25% от тях са до 40 години. Въпреки тези донякъде „окуражителни“ процеси делът на лицата над 48 години остава висок – над 50%, а цялостното „застаряване“ на педагогическите кадри, ръководителите и експертите в системата поставя поредица от бъдещи предизвикателства пред функционирането и управлението на образователната система, както и въпроси, свързани с привличането и задържането на млади специалисти, които могат дългосрочно да допринесат за нейното оптимизиране и за повишаване качеството на образование чрез натрупване на човешки капитал и професионализъм (Gyurova 2013; Kriviradeva 2024).

Сред директорите, участвали в проучването, най-голям е делът на управляващите основни училища 46,48%), а над 87% от директорите ръководят общински институции. Само двама директори са начело на частни образователни структури.

Сред учителите преобладава делът на учителите по предмет в прогимназиален/гимназиален етап – почти 60%, а учителите в начален етап са 39%. Само 1% са респондентите, които работят в детски градини, а 5 от изследваните лица посочват, че заемат длъжност педагогически съветник, логопед, учител в група за целодневно обучение.

2. Мнения и оценки на процедурата за подбор на директори – първоначални данни

По отношение на основните методи, използвани за проверка на знанията, уменията и нагласите на кандидатите, използвани в двата етапа на конкурсната процедура, общите оценки на всички респонденти са показани на фигура 2.



Фигура 2. В каква степен посочените методи за оценка на управленските качества на кандидатите са удачни за подбора на директори на образователни институции?

Както се вижда, респондентите, като цяло, дават преди всичко положителни оценки на основните елементи за подбор на директори, включени в Наредба 16. Отрицателните оценки са ниски, като не надвишават 15% (за защитата на концепция). Традиционно, в унисон с досегашната процедура, най-висока степен на одобрение получава събеседването с кандидата, следвано от решаването на казуси.

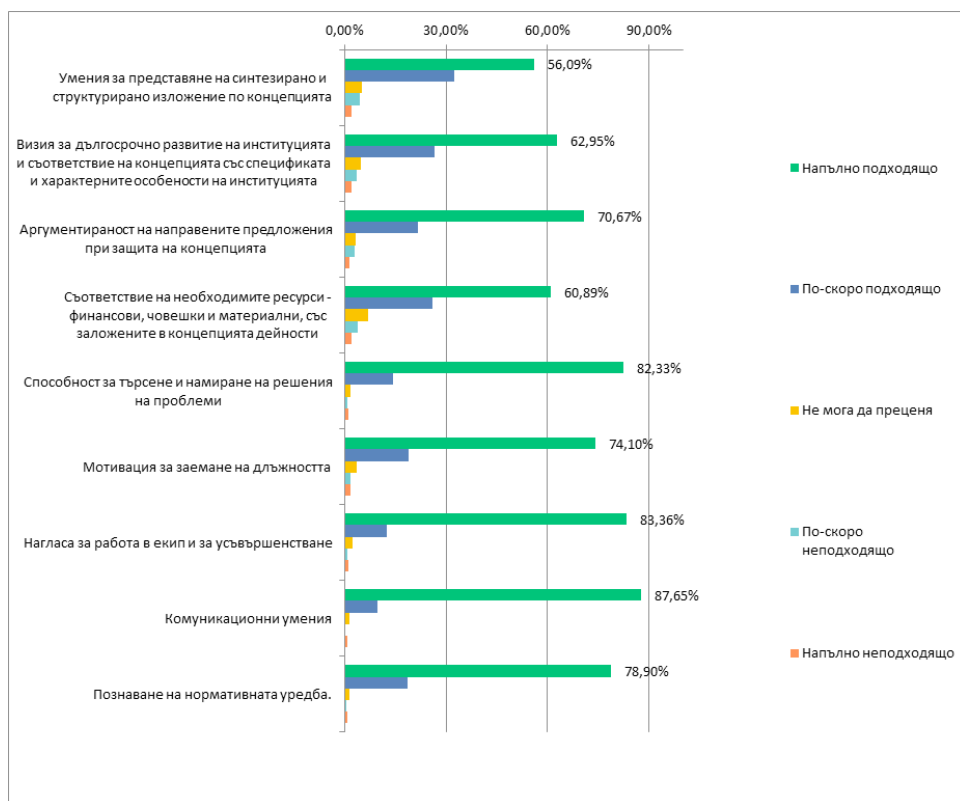
Тази тенденция на одобрение се запазва и в рамките на отделните подгрупи респонденти, макар и с различен приоритет. Докато всички подгрупи оценяват най-високо именно събеседването с кандидата, то оценките за другите методи за проверка на знанията и уменията на кандидатите се различават, понякога в значителна степен. За учителите/педагогическите специалисти писменият тест събира значително по-ниска степен на одобрение като подходящ в тази процедура (40% напълно подходящ и 39 донякъде подходящ). За експертите от РУО пълното одобрение е в диапазона от 73,7%. Директорите са по-скоро раздвоени, като 53% от тях го смятат напълно подходящо за оценка в хода на конкурсната процедура. Директорите, за разлика от другите две подгрупи, са по-сдържани в одобрението си за решаването на казуси (53% напълно успешно), докато над 75% от експертите от РУО и учителите го определят като напълно подходящо за оценка на качествата на кандидатите.

Най-интересно е разминаването в оценките на защитата на концепция на трите подгрупи. Налице е значително разминаване между директорите, от една страна, и педагогическите специалисти/учителите, от друга. Докато малко под 41% от директорите определят защитата на концепция като напълно подходящ/успешен метод за оценка, то при учителите изцяло положително

мнение имат над 68% от респондентите. Когато към него се добави и оценката „донякъде подходящ/удачен“, която за учителите е около 22%, може да се каже, че учителите определено имат особено високо мнение за този начин на представяне на директорите по време на конкурса. Това може да е свързано с факта, че концепцията се разработва за конкретната институция, за която директорът кандидатства, и би следвало тя да бъде съобразена преди всичко с нуждите, спецификите и потребностите на учителите и учениците в нея. Именно поради това вероятно учителите оценяват толкова високо защитата на концепция в сравнение с писмения изпит например, който е еднакъв за всички и който за директорите е по-валиден от защитата на концепция.

В същото време, именно разработването и защитата на концепция за развитието на институцията е един от спорните въпроси в Наредба 16, тъй като създава възможност за неравнопоставеност между „вътрешните“ и „външните“ за институцията кандидати. Кандидат за директор, който работи в институцията, познава в по-голяма дълбочина и детайли нейната специфика и това му дава възможност да разработи по-подходяща и пълноценна концепция за нейното развитие в сравнение с кандидат, който има достъп само до публично оповестените данни за организацията и който няма досег с нейната вътрешна атмосфера, организационна култура и спецификите на ученическата и педагогическата общност.

Особено ключов в процедурата по подбор е вторият етап, в който кандидатите, преминали успешно писмения тест, защитават своята концепция и решават поставени от комисията казуси. Чл. 28 от Наредба 16 ясно указва критериите за оценка на кандидатите в хода на събеседването, защитата на концепция и решаването на казуси, а мненията на респондентите относно това доколко те са подходящи/удачни за подобна оценка, са представени на фигура 3.



Фигура 3. Степен на приемане за удачност на критериите за оценка на кандидатите във втория етап от конкурса за подбор на директори на образователни институции

Категорична е общата положителна оценка на цялата извадка за всички посочени методи, като единствено критерият „умения за представяне на синтезирано и структурирано изложение по концепцията“ получава пълно одобрение от под 60% от респондентите в изследването. Като напълно удачни методи за оценка на кандидатите за директори най-голям дял от респондентите оценяват:

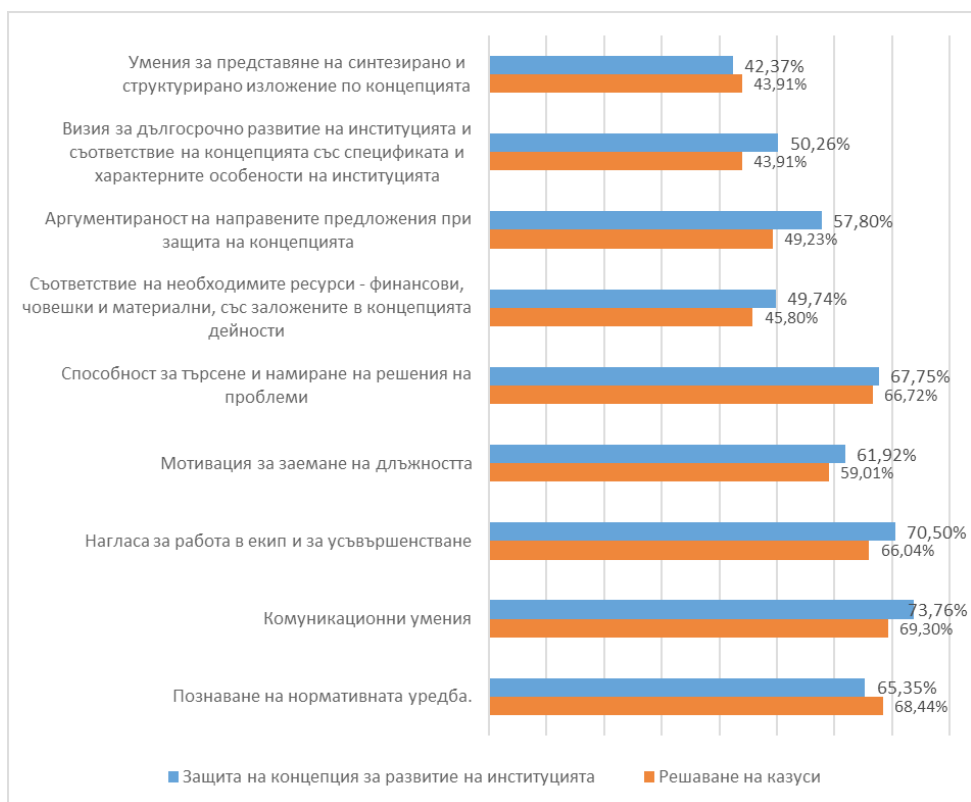
- комуникационните умения – 87,65% го считат за напълно подходящ;
- нагласа за работа в екип и за усъвършенстване – 83,36% го считат за напълно подходящ;
- способност за търсене и намиране на решения на проблеми – 82,33% го считат за напълно подходящ.

Интерес представлява фактът, че критерият „Познаване на нормативната

уредба“ заема 4-та позиция с над 78% пълно одобрение, като изпреварва дори „мотивацията за заемане на длъжността“ и всички останали критерии в списъка. При сравнение на гледните точки на трите подгрупи изпъква особено интересният факт, че експертите от РУО и педагогическите специалисти държат в по-висока степен на този критерий, отколкото директорите. 81,46% от експертите го определят като напълно подходящ/удачен, а на същото мнение са 82,32% от учителите. Директорите също го оценяват високо, но за категорично подходящ го определят 70,34% от тях, макар че пак го ранжират четвърти по максимално одобрение.

Тези данни показват, че въпреки усилията на МОН да насочи фокуса и вниманието към компетенции и качества, свързани с лидерството, способността за вземане на решения и уменията за комуникация, познаването на нормативната уредба все още се ценят високо от работещите в системата, включително от учителите, които разчитат на директора да поеме значителна част от административните функции, задължения и решения, като по този начин освободи за педагогическите специалисти време и пространство да се фокусират върху своята основна дейност – обучението.

В продължение на предходните данни, респондентите бяха помолени да оценят в каква степен защитата на концепция и решаването на казуси – двата основни елемента във втория етап на конкурсната процедура, могат да осигурят обективна информация, за да се приложат критериите за оценка, описани в Наредбата (фигура 4).



Фигура 4. В каква степен съответният метод за оценка може да осигури обективна информация, за да се приложат критериите за оценка, описани в Наредбата?

Оценките на респондентите, с малки изключения, са в полза на „защита на концепция за развитие на институцията“. Изключение правят „познаването на нормативната уредба“ и „уменията за представяне на синтезирано и структурирано изложение по концепцията“, където решаването на казуси събира повече положителни оценки, но с малка разлика. Възниква въпрос как решаването на казус може да даде по-обективна информация за уменията за представяне на концепцията, но това са резултатите, получени в хода на проучването.

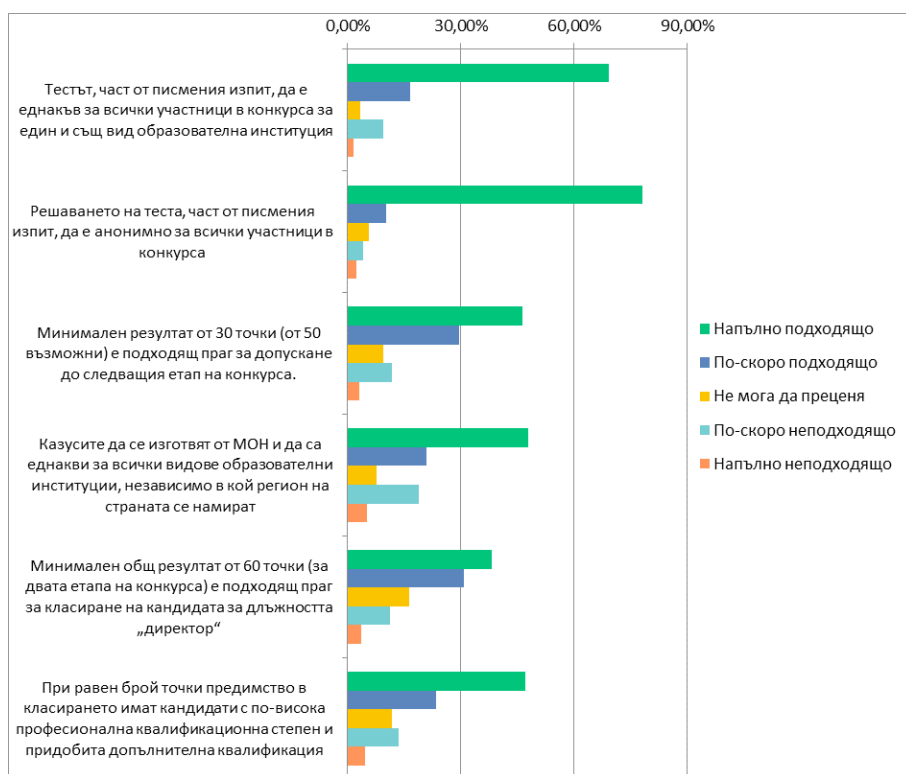
Така получените резултати поставят под въпрос доколко изследваните лица имат реалистична представа за начина на протичане на конкурсната процедура и в каква степен свързват това протичане с осигуряването на информация, която да позволи обективното оценяване на един или друг критерий.

По-детайлното разглеждане на данните в отделните подгрупи респонденти не разкрива никакви съществени различия в техните мнения, с изключение на

директорите, които са по-скептични към защитата на концепцията като способ за оценка на уменията за постигане на съответствие между налични ресурси и планирани дейности, както при уменията за систематизирано представяне на самата концепция (отново едно чисто логическо противоречие). За сметка на това, по-голям дял от учителите оценяват и двата метода като особено подходящи за осигуряване на обективна информация за всички посочени в Наредба 16 умения.

Като цяло обаче, може да се каже, че така заложените в нормативната уредба методи за оценка в рамките на втория етап от конкурсната процедура се считат от голяма част от респондентите (от всички групи) за подходящи и осигуряващи обективна информация за уменията на кандидатите за длъжност „директор“ на образователни институции.

В хода на проучването на респондентите е зададен въпрос, свързан с основни характеристики на процесите по подбор на директори на образователни институции, заложен в Наредба 16 (фигура 5).



Фигура 5. Споделете доколко следните характеристики на процесите по оценка и подбор на директори на образователни институции са подходящи/удачни

Данните показват, че макар да преобладават положителните оценки (напълно подходящо и по-скоро подходящо), някои от характеристиките на процеса по подбор събират по-висок дял одобрение сред изследваните лица. Над 78% от всички респонденти категорично считат за напълно подходящо решаването на теста да е анонимно за всички участници в конкурса, което вероятно идва като реакция на предходни ситуации, в които кандидати за длъжност „директор“ са считани за „предварително одобрени“ от комисията в съответното РУО поради една или друга причина, често нямаща нищо общ с управленските качества. Подобни слухове и твърдения съществуваша в публичното пространство и в рамките на системата при всяко провеждане на конкурсни процедури, което резултира и в това високо одобрение на анонимизирането на теста, за да се създадат „равни начала“ в конкурса за всички кандидати.

Във връзка с горното с висок дял одобрение (почти 70%) като напълно подходяща е и характеристиката „тестът да е еднакъв за всички участници и един и същ вид образователна институция“. Това условие допълнително подсилва усещането за равенство и поставя кандидатите в една обща плоскост на първоначални знания, които трябва да демонстрират, за да достигнат до втория етап на конкурса.

Нито една от другите четири характеристики не достига категорична оценка като „напълно подходяща“ от поне 50% от респондентите, но общото одобрение (напълно и по-скоро подходяща) надвишава този праг. Въпреки това прави впечатление, че изискването, заложено в Наредба 16 за минимален праг от 30 точки за преминаване на писмения тест и общ минимален праг от 60 точки за допускане до класиране (т.е. преминаване на двата етапа на процедурата), не се радват на особено високо категорично одобрение. Всъщност във втората част на анкетната карта, касаеща предложенията за подобряване на процесите по подбор на директорите, над 51% от всички респонденти изразяват мнението, че праговете за допускане до втори етап и за цялостно преминаване през процедурата трябва да са по-високи, което е сигнал, че работещите в образователната система имат свой вътрешен стандарт за подбор на ефективни директори и търсят неговото реализиране във формалните процедури, създавани от МОН.

При разглеждане на оценките на отделните подгрупи няма съществена разлика от общата тенденция, с изключение на директорите, при които е налице ясно изразено неодобрение (почти 40%) на това, че казусите за втория етап се изготвят от МОН и се използват във всички региони на страната. Според тях това не е особено подходящо за подбора на ръководни кадри. В допълнение, в тази подгрупа е налице сериозно разделение по въпроса дали праговете за преминаване във втория етап на конкурса и за участие в класирането трябва да са по-високи, или по-ниски, като по отношение на по-висок праг за преминаване на цялата процедура и участие в класирането за длъжността се

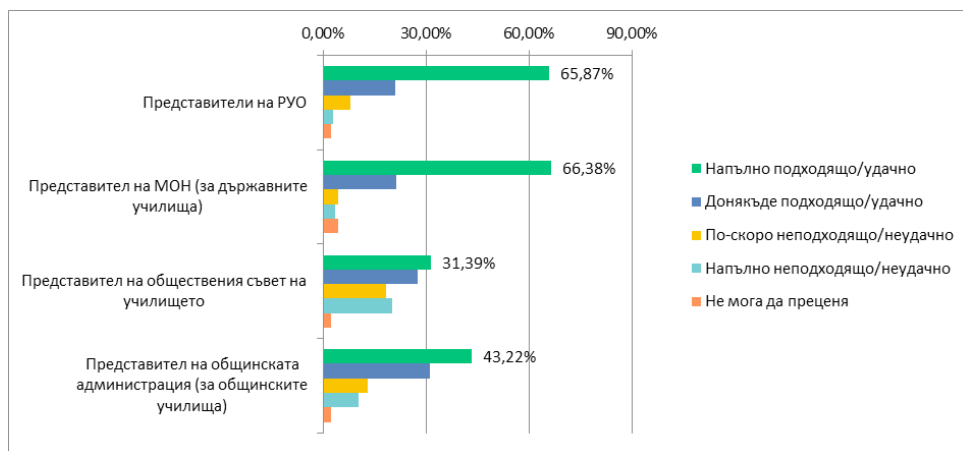
обявяват около 45%, а останалите се разпределят равномерно в отговорите „Не мога да преценя“, „По-скоро неподходящо“ и „Напълно неподходящо“. Тези данни са ясна индикация, че в подгрупата на директорите има, условно казано, разминаване по отношение на някои ключови характеристики на процедурата по подбор, които би следвало да бъдат проучени по-задълбочено.

За разлика от директорите, експертите от РУО и педагогическите специалисти не показват високо одобрение на сегашните прагове за преминаване през двата етапа на процедурата, а в последващ въпрос се обявяват категорично за по-високи такива прагове.

Представените дотук данни очертават една обща положителна оценка (с малки отклонения) на всички участници в проучването за заложените в Наредба 16 методи за оценка, критерии и характеристики на процедурата по подбор. В хода на приемането и обсъждането на Наредбата ключов въпрос се оказва включването в комисиите за провеждането на конкурса на представители на различни институции и субекти, които имат отношение към управлението на образователните институции. Именно това беше и единият от аспектите, по които беше сезиран ВАС и който в неговото решение беше коментиран и върнат за доработване, за да бъде в унисон с нормите, заложи в ЗПУО.

В този контекст, участниците в проучването бяха помолени да споделят доколко считат за подходящо включването на представители на различни институции в комисиите за провеждане на конкурсите, които се формират на ниво регионални управления на образованието. Мненията им са представени на фигура 6.

Данните показват, че докато представителите на РУО и представители на МОН (за държавните училища) се приемат позитивно от по-голям дял от респондентите, то по отношение представителя на общественния съвет на училището и представителите на общинската администрация (за общинските училища) няма такова категорично положително мнение.



Фигура 6. Доколко е подходящо в комисията за подбор да се включват следните лица?

Интересен е фактът, че представителите на общинската администрация се считат, като цяло, за „подходящи“ участници в тези комисии, но категорично „За“ тяхното участие са малко над 43% от всички респонденти, а 31% посочват опцията „По-скоро подходящо“. Възниква въпросът на какво се дължи тази условна „дистанция“ спрямо общинската администрация, която би следвало да е най-близо до образователните институции и на която те би следвало да гледат като на активен партньор, който познава техните потребности и специфики и съответно може да ги защити в рамките на конкурса и при подбора на подходящ директор.

Най-голям дял категорично „За“ присъствието на представителите на общинската администрация се открива при експертите от РУО (65,7% ги считат за напълно подходящи, а почти 26% – за по-скоро подходящи за участие). При директорите и при учителите оценките отново са в положителната скала, но с по-скоро изравнени стойности между двете нива на скалата за оценка. На какво се дължи подобно разминаване в оценките, е въпрос, който следва да се проучи по-задълбочено чрез фокус-групи и интервюта на по-късен етап от проекта.

Не по-малко показателен е фактът, че представителят на общественния съвет на институцията се счита за подходящ участник от по-малко от 60% от всички респонденти (с малко над 31% категорично одобрение) и съответно – най-голям дял го определят като неподходящ член на комисията в някаква степен. Несъмнено, въпреки изминалите почти 8 години от въвеждането в системата на образованието на института на Обществения съвет, професионалистите, работещи в нея, все още не виждат в него нито активен партньор,

нито възможност чрез този съвет родителите да участват в ключови процеси в училището и в неговото управление.

Факт е, че учителите са тази подгрупа, която се обявява категорично „За“ участие на представител на общественения съвет в комисията за подбор на директори – почти 47% считат за напълно подходящо неговото участие, а 26,2% – за по-скоро подходящо. Тази категоричност в оценката контрастира с въздържаните оценки на директорите и експертите от РУО. При директорите оценката за този представител в комисията за подбор е в приоритетно негативния сектор – 31% считат неговото присъствие за напълно неподходящо, а още 25% – за по-скоро неподходящо. Експертите от РУО са малко по-позитивни, макар и все така въздържани – около 55% общо считат участието на представителя на обществения съвет за подходящо в някаква степен (напълно или донякъде), като напълно положителна оценка дават едва 26% от тях.

Така представените данни разкриват картина, която е в противовес на представените по-горе положителни оценки на методите, етапите и критериите за оценяване. Явно, въпросът за участниците в комисията за подбор, т.е. тези, които ще прилагат процедурите и критериите, е особено чувствителен за работещите в системата, като между тях няма ясно изразено съгласие, особено що се отнася до представителите на обществения съвет и общинската администрация. Именно това са органите, които би следвало да са запознати в подробности с актуалното състояние на институцията и да имат виждане за нейното бъдещо развитие. Поради каква причина именно общественият съвет е оценен доста по-ниско от преките участници в процедурите по подбор (директори и експерти от РУО), е въпрос, който изисква допълнително проучване. В същото време, експертите от РУО отчитат като позитив участието в комисията на представител на общинската администрация, докато учителите и директорите са по-резервирани към него.

На финала на частта от въпросника, свързана с оценка на настоящата процедура за подбор на директори на респондентите, беше дадена възможност да изразят в каква степен са съгласни с набор от твърдения, описващи настоящата процедура и механизми за подбор, и да кажат доколко те им се струват:

- справедливи;
- подходящи за подбор на кандидати с добри управленски качества;
- могат да осигурят обективно оценяване на кандидатите;
- създават усещане за равнопоставеност между кандидатите;
- по-неподходящи в сравнение с предходните механизми и процедури за подбор на директори;
- могат да осигурят обективна информация за педагогическата компетентност на кандидатите;
- могат да осигурят обективна информация за управленските компетентности на кандидата;

- могат да осигурят обективна информация за социалната и гражданската компетентност на кандидата;

- дават възможност на всички заинтересовани страни да участват пълноценно и равнопоставено в процеса на подбор.

Данните сочат, че значителна част от респондентите са „по-скоро съгласни“ с всички твърдения, с изключение на едно, а именно – че настоящите процедури са по-неподходящи в сравнение с предходните, на което най-голям дял лица са посочили „не мога да преценя“. Прави впечатление, че за разлика от повечето предходни въпроси тук категоричността на мнението отстъпва за сметка на по-умерената позиция. Съгласието с посочените твърдения преобладава (като съвкупност от „напълно съгласен“ и „по-скоро съгласен“), като обикновено надхвърля 50%. Фактът, че към момента на провеждане на проучването е реализиран един-единствен подбор на директори по новата процедура, не дава възможност на професионалистите в системата да направят удачно сравнение или да изградят обективно мнение нито за нейната справедливост, нито за другите нейни характеристики, свързани с типовете компетентности на кандидатите, които са описани и в професионално компетентностния профил на директора.

Тази колебливост в общата оценка се запазва и в трите подгрупи в извадката, като не съществуват съществени различия по отношение на представените твърдения. Изключение са мненията на учителите, при които по-често се среща несъгласие в по-значима степен, особено по отношение на равнопоставеността на отделните кандидати в процедурата, както и относно възможността на всички заинтересовани лица да участват пълноценно в процедурата по подбор.

Във връзка с оценката на механизмите и процедурите за подбор на директори, на респондентите беше дадена възможност да сравнят настоящата процедура, описана в Наредба 16, и предходната процедура, по която са подбрани директорите по набор от характеристики, като посочат според тях коя от двете процедури:

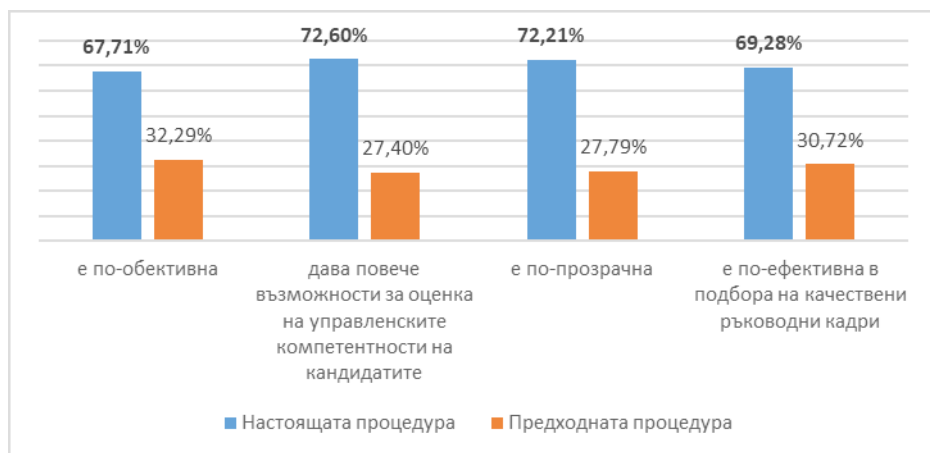
- е по-обективна;

- дава повече възможности за оценка на управленските компетентности на кандидатите;

- е по-прозрачна;

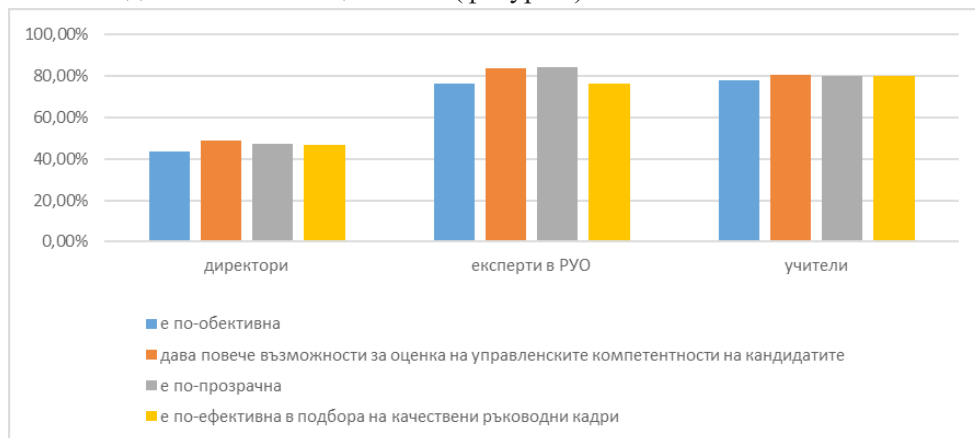
- е по-ефективна в подбора на качествени ръководни кадри.

Обобщените резултати са представени на фигура 7.



Фигура 7. Сравнение на настоящата и предходната процедура за подбор

Представените на фигурата данни разкриват категоричното мнение на преобладаваща част от респондентите, че настоящата процедура за подбор е значително по-обективна и прозрачна, както и че дава повече възможност за оценка на управленската компетентност и е по-ефективна в подбора на качествени ръководни кадри. В същото време, съществуват някои разлики в мненията на отделните подгрупи изследвани лица – директори, експерти от РУО и педагогически специалисти (фигура 8).



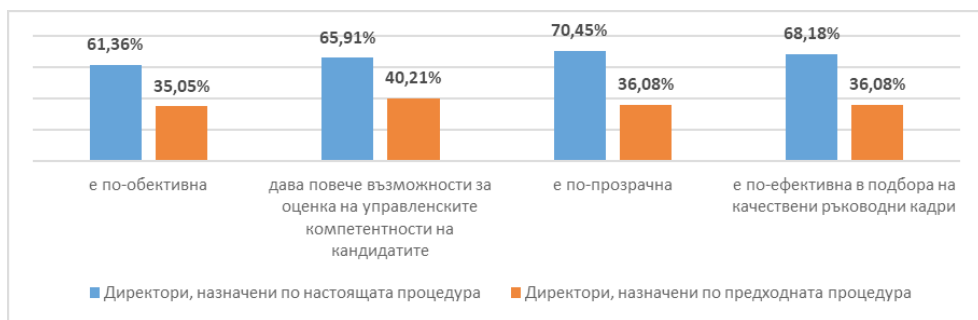
Фигура 8. Оценка на настоящата процедура за подбор в сравнение с предходната

Докато значителен дял от експертите в РУО и педагогическите специалисти (между 70% и 80%) са категорични, че настоящата процедура е по-добра по посочените характеристики в сравнение с предходната, то оценката на директорите е в полза на предишните механизми и процеси на подбор. Логично възниква въпросът дали това различие в мненията е обусловено от някакви причини, което провокира да се потърсят мненията на два отделни среза в рамките на подгрупите „директори“ и „експерти в РУО“.

При директорите интерес представлява дали има различие в мненията на респондентите в зависимост от това дали те са назначени на длъжността след преминал конкурс по настоящата или по предходната процедура.

При експертите от РУО, които са ключови участници в комисиите по подбор както сега, така и преди въвеждането на Наредба 16, от значение е именно оценката на онези от тях, които са участвали в комисии за подбор на директори и в настоящата, и в предходната процедура.

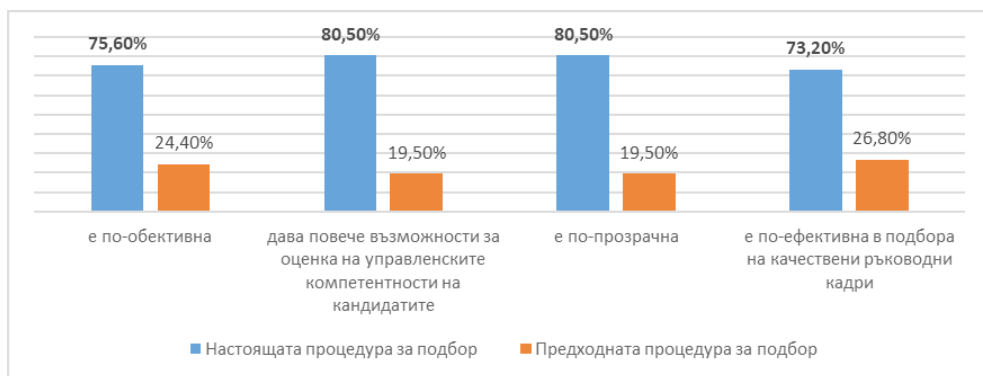
Подгрупата на директорите включва 142 респонденти, от които 68,31% (97 души) са преминали конкурс и са назначени на длъжността преди въвеждането на новата процедура с Наредба 16. Останалите 45 души (31,49%) са новоназначени, след провеждането на първите конкурси по настоящата процедура. Съвсем очаквано, мненията на тези две групи по отношение на настоящата процедура съществено се различават (фигура 9). Видимо е, че по-голяма част от директорите, преминали през новата процедура, я считат за по-обективна и прозрачна и я оценяват по-високо по всички критерии в сравнение с предходната. В същото време, директорите с по-голям стаж, които са преминали през конкурс преди влизането в сила на Наредба 16, логично подкрепят именно предходната процедура, като значително по-малък дял от тях (между 35% и 40%) имат положителна оценка за новата процедура.



Фигура 9. Настоящата процедура за подбор

За разлика от директорите, експертите от РУО в по-голямата си част подкрепят въведената нова процедура и механизми за подбор на ръководни ка-

дри. Най-значителен дял от участниците в проучването, заемащи длъжност „експерт в РУО“, не са участвали в процедури за подбор на директори. На второ място (23,43% или 41 души) се нареждат тези, които са участвали и в новата, и в старата процедура за подбор и съответно могат да сравнят в чисто практико-приложен план двете процедури и да дадат професионална оценка. Техните оценки при сравнението на старата и новата процедура са представени на фигура 10.



Фигура 10. Оценки на експертите от РУО, участвали в комисии за подбор на директори в настоящата и в предходната процедура

Ясно се вижда, че значителна част от професионалистите, участвали в комисии за подбор на директори преди и след приемането на Наредба 16, категорично считат, че настоящата процедура е по-прозрачна и дава повече възможности за оценка на управленските компетентности на кандидатите в сравнение с предходната (80% и по двете характеристики). По-голямата част от тях също така я считат и за по-обективна, и за по-ефективна в подбора на качествени ръководни кадри. Факт е, че експертите от РУО, като цяло, изказват в по-голямата си част по-положителни мнения за новата процедура, но именно онези от тях, които са преки участници в процесите, могат да направят пълноценно сравнение, а значителен дял от тях считат нововъведението за подобрене в сравнение с предходната процедура.

Изводи и обобщение

Представените тук първоначални данни от анкетно проучване за мненията и оценките относно механизмите, процедурите и методите за подбор на ръководни кадри дават основания да се очертаят няколко основни извода.

1. На първо място, в най-общ план, участвалите в проучването респонденти към момента на анализ на данните, приемат положително настоящата

процедура за подбор, включените в нея етапи, механизми и критерии за оценяване.

2. По отношение на методите, включени в процеса на подбор, значителна част от респондентите ги оценяват като „подходящи“ и „удачни“ за нуждите на процедурата, като в някои от изследваните подгрупи има различия в оценките. По-малък дял от учителите одобряват писмения тест, докато директорите са раздвоени в своята оценка относно решаването на казуси, което се одобрява в значителна степен от експертите от РУО.

3. Защитата на концепция, като метод за оценка, се оценява изключително противоречиво. Докато директорите са по-скоро скептични към нейната удачност в рамките на конкурса, то за експертите от РУО тя е особено подходящ метод.

4. Посочените в Наредба 16 критерии за оценяване в рамките на втория етап от конкурсната процедура, като цяло, се считат за подходящи от всички подгрупи респонденти, като прави впечатление, че познаването на нормативната уредба изпреварва по значение мотивацията за заемане на длъжността, както и умението за съчетаване нуждите на институцията с наличните материални, финансови и човешки ресурси. Този критерий е важен за по-голяма част от експертите от РУО и педагогическите специалисти, отколкото за директорите.

5. Възможността да се получи обективна информация за управленските компетентности на кандидатите чрез решаването на казуси и защита на концепция за развитието на институцията, също се оценява високо от по-голяма част от анкетираните лица. Приоритетно като по-подходящ и информативен метод се очертава именно защитата на концепция, като не се наблюдават съществени различия в мненията на отделните подгрупи респонденти.

6. Значителна част от респондентите одобряват анонимността на писмения тест, както и това той да е еднакъв за всички участници в конкурсната процедура. Нормите за преминаване на теста и на цялата конкурсна процедура се подкрепят, като цяло. Съществена част от директорите (около 40%) не одобряват централизираното изготвяне на казусите от МОН, Експертите и педагогическите специалисти, в по-голямата си част, се обявяват за по-високи прагове на преминаване както на първия етап, така и на цялата конкурсна процедура.

7. Съставът на комисиите, които реализират конкурсните процедури на областно ниво е оценен противоречиво в средите на професионалистите. Директорите и експертите от РУО са по-скоро раздвоени относно това участие. Това раздвоение се запазва включително и при експертите, участвали в настоящата и в предходната процедура за подбор (29% го считат за напълно подходящо и 29% го считат за напълно неподходящо). Впечатление прави фактът, че участието на представителите на общинската администрация (за

общинските училища) също не среща особено голяма подкрепа сред директорите.

8. При сравнение на предходната и настоящата процедура по-голям дял от респондентите считат, че настоящата процедура е по-обективна, по-прозрачна, дава възможност за участие на повече заинтересовани страни и за подбор на качествени управленски кадри. Това мнение се подкрепя категорично и от по-голям дял експерти, участвали и в двете процедури за подбор – преди и след прилагането на Наредба 16. Изключение от това мнение правят директорите, които са преминали и заели длъжността преди нейното въвеждане, които в по-голямата си част дават приоритет на предходните механизми и процедури.

В заключение, анализът на първоначалните данни от проучването на мненията и оценките на професионалистите, работещи в системата на предучилищното и училищното образование относно процедурите и механизмите за подбор на директори, показва, че въведените с Наредба 16 процеси, етапи, методи и критерии за оценка се приемат положително от по-голяма част от изследваните лица. Различия са налице в оценките за някои от участниците в изпитните комисии, както и по отношение на отделните методи и тяхната пригодност за нуждите на подбора. Въпреки тях обаче общото мнение е по-скоро положително.

Дали и по какъв начин така оценените процедури и механизми могат да бъдат подобрили и чрез какви методи, процедури и процеси подборът на директорите на образователни институции може да бъде оптимизиран, така че да се насочи по-пълноценно към оценка на управленски компетентности, нагласи и мотивация за заемане на длъжността, е обект на последващи етапи в проекта, в които към количествените данни ще бъдат добавени и качествени такива посредством фокус-групи със заинтересовани лица.

Независимо от представените тук оценки и мнения тепърва предстои да се види доколко въведените чрез Наредба 16 процеси по подбор на директори в системата на предучилищното и училищното образование ще бъдат устойчиви и ще допринесат за подобряване качеството на образование в системата, като цяло, стимулирайки развитието на отделните институции чрез подбирането на мотивирани и успешни лидери, мениджъри и професионалисти, които да поемат управленските функции в училища, детски градини и обслужващи звена. Към това следва да се обърне внимание и на продължаващата квалификация на ръководните кадри, която да се насочи към формиране на необходими знания и умения, необходими на съвременните ръководители на образователните институции.

БЕЛЕЖКИ

1. НАРЕДБА 16 за провеждане на конкурси за заемане на длъжността „директор“ в държавните и общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование (ДВ, бр. 52/5 юли 2022, посл. изм. и доп. ДВ бр. 103 от 12 декември 2023).
2. Поради малкия брой заместник-директори, участвали към момента в проучването, данни за техните мнения и оценки не са включени в настоящата статия.

Благодарности и финансиране

Това изследване е финансирано от Европейския съюз – NextGenerationEU, чрез Националния план за възстановяване и устойчивост на Република България, проект № BG-RRP-2.004-0008-C01.

ЛИТЕРАТУРА

- ГЮРОВА, В., 2013. *Образователен мениджмънт*. Габрово: Екс-Прес. ISBN 9789544904012.
- КРИВИРАДЕВА, Б., 2024. Мениджърски компетентности на директорите на образователните институции. *Управление и образование*, Т. 20, № 3, с. 197 – 204. ISSN 13126121
- МИЛУШЕВА, Д., 2024. Подбор на директори на образователни институции в България – минало, настояще и бъдеще. *Управление и образование*, Т. 20, № 3, с. 189 – 197. ISSN 13126121

Acknowledgments & Funding

This study is financed by the European Union NextGenerationEU, through the National Recovery and Resilience Plan of the Republic of Bulgaria, project № BG-RRP-2.004-0008-C01.

REFERENCES

- GYUROVA, V., 2013. *Educational management*. Gabrovo: Eks-Press. ISBN 9789544904012.
- KRIVIRADEVA, B., 2024. Managerial competences of directors of educational institutions. *Management and education*, vol. 20, № 3, pp. 197 – 204. ISSN 13126121.
- MILUSHEVA, D., 2024. Selection of directors for educational institutions in Bulgaria: past, present, and future. *Management and education*, vol. 20, no 3, pp. 189 – 197. ISSN 13126121.

EVALUATIONS AND ATTITUDES TOWARD PROCEDURES FOR SELECTION OF PRINCIPALS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS – PRELIMINARY DATA

Abstract. The article presents some preliminary data of a study, aimed at opinions and evaluations of professionals in preschool and school education system about the procedures, mechanisms and criteria for selection of principals, implemented with Ordinance 16 from 2024. The study is part of a project which aims at developing a wholesome model for selection and continuous development of management personnel in educational system. The preliminary data shows that as a whole, professionals in the system consider the new procedure, methods and criteria as a positive change. There are some differences in opinions regarding the participation of representatives of Community Councils in selection committees, as well as the ability of different evaluation methods to provide objective information about managerial competencies of the candidates.

Keywords: principals of educational institutions; selection; methods; procedures; criteria

✉ **Dr. Yonka Parvanova, Assoc. Prof.**

ORCID iD: 0000-0002-3627-501X

WoS Researcher ID: AAU-6527-2021

✉ **Dr. Bozhidara Kriviradeva, Assoc. Prof.**

ORCID iD: 0000-0002-5715-6159

WoS Researcher ID: AAL-1732-2021

✉ **Mr. Danko Kalapish, PhD student**

ORCID iD: 0000-0001-5851-3552

WoS Researcher ID: IUC-4609-2023

✉ **Mrs. Deyana Milusheva, PhD student**

ORCID iD: 0009-0008-7125-9358

Sofia University "St. Kliment Ohridski"

Sofia, Bulgaria

E-mail: y.parvanova@fp.uni-sofia.bg

E-mail: b.kriviradeva@fp.uni-sofia.bg

E-mail: danko.ksx@gmail.com

E-mail: d.milusheva@pitagor-school.eu