https://doi.org/10.53656/ped2026-5.05

Research Insights
Изследователски проникновения

ОТ ФОРМАЛНОСТ КЪМ ПАРТНЬОРСТВО: РОЛЯТА НА УЧИЛИЩНИТЕ НАСТОЯТЕЛСТВА В БЪЛГАРСКОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Виолета Тончева-Златкова
Университет за национално и световно стопанство

Резюме. Статията изследва ролята на училищните настоятелства като инструмент за участие на родители и гражданското общество в управлението на училищата в България. Чрез литературен и нормативен анализ, както и преглед на добри и проблемни практики в българската образователна система се установяват съществени разминавания между законовите разпоредби и реалното функциониране на настоятелствата. Изяснени са функциите на настоятелствата според Закона за предучилищното и училищното образование, както и реалните предизвикателства, свързани с формализацията, липсата на капацитет и ограниченото участие в управленския процес. Изведени са добри практики за работата на настоятелствата. Идентифицирани са седем нива на участие и е предложена програма за активиране на по-ниските нива. В заключение са формулирани конкретни препоръки за законодателни промени, институционална подкрепа и изграждане на култура на сътрудничество между училищата и настоятелствата. Статията защитава тезата, че настоятелствата могат да бъдат ефективен партньор в образованието само ако бъдат признати и подкрепени като активен участник в образователното лидерство.

Ключови думи: училищни настоятелства; управление на образованието; граждански сектор; партньорство; образователна политика

1. Литературен обзор

Функционирането на училищните настоятелства е обект на засилен академичен интерес, особено в контекста на демократизацията и децентрализацията на управлението на образователните институции. В България училищните настоятелства са създадени като юридически лица с нестопанска цел за обществено полезна дейност. Основната им функция е да подпомагат училището както материално, така и организационно и стратегически (Popova, 2019)[1].

Съвременното образование е немислимо без активното участие на родителите и местната общност, което формира основа за развитие на партньорства в училищната среда. Както отбелязва Попова (2019), ефективното взаимодействие между учители и родители е не просто препоръчително, а социално необходимо. Учителят трябва да действа като фасилитатор на този процес, докато училищните настоятелства заемат *ролята на посредници, които осигуряват свързаност между институцията и външните участници.* Подобна логика се открива и в изследванията на Baxter и Cornforth (2019), които анализират ролята на бордовете в мултиакадемични тръстове в Англия. Авторите подчертават, че ефективното управление в образованието не зависи единствено от формалната структура, а от способността на *бордовете* ***да изграждат доверие и да поддържат активна връзка с общността***. Липсата на такава връзка води ***до изолация, формализъм и слаба ефективност*** – проблеми, често срещани и при училищните настоятелства в България.

Сравнителният международен опит показва, че *нормативната уредба, сама по себе си, не гарантира ефективно функциониране на училищните настоятелства*. В Египет например създаването на бордове на доверени лица (Boards of Trustees) е *инструмент за децентрализация*, но учителите и родителите не се чувстват овластени (Hammad, 2010). Подобна е ситуацията и в Турция, където настоятелствата функционират формално, но *са изолирани от реалната управленска динамика* (Kurt, Gür & Çelik, 2017). Друг важен проблем е свързан с процесите на селекция и представителност. Brooking (2004) показва, че в Нова Зеландия настоятелствата често прилагат субективни критерии при избора на училищни директори, възпроизвеждайки *социални стереотипи и неравенства*. Това подкопава основите на справедливото управление и поставя под съмнение легитимността на бордовете като гаранти на публичния интерес.

Информираното участие също е предизвикателство. Изследванията на Carruthers (2013) и Carruthers & Kay (2017) показват, че въпреки технологичните възможности училищните бордове рядко използват цифрови данни за стратегически анализ и вземане на решения. Това е резултат от *дефицит на умения, време и доверие в източниците*, което прави участието им по-реактивно, отколкото проактивно. Редица изследвания сочат, че капацитетът на настоятелствата може да бъде повишен *чрез менторство и структурирана подкрепа*. Macpherson и McKillop (2002) демонстрират, че програми за развитие на лидерски и управленски умения водят до повишена ангажираност и ефективност на бордовете. Това е особено важно в кризисни ситуации, каквито са описани от Galway et al. (2013) в контекста на селски училища в Канада, където настоятелствата често нямат ресурсна подкрепа, което обезсилва тяхната роля.

На този фон, Joseph и Abdul Rahman (2024) предлагат концепцията за „критическо съзнание“ като подход за трансформация на училищните насто-

ятелства от администратори в морални водачи. Чрез осъзнаване на социалните неравенства и активна работа за преодоляването им *бордовете могат да действат като носители на справедливост и включване*. От особено значение е да се изследват и културните и расовите аспекти на училищното настоятелство. James-Gallaway (2022) изследва случая на първите чернокожи членове на училищен борд в Тексас и показва как расовата идентичност, социалният натиск и институционалният расизъм ограничават възможностите за реална промяна въпреки формалното участие. Това подчертава нуждата от реални правомощия и подкрепа за настоятелствата, за да бъдат ефективни агенти на промяна.

В българския контекст Йонка Първанова (2015) разглежда ролята на настоятелствата в условията на децентрализация и автономия. Нейното изследване разкрива напрежение между очакванията на родителите за реална власт и възприятието на училищните ръководства, които често третират настоятелствата *като консултативни органи без влияние*. Това разминаване води до символично участие, а не до същинско партньорство. Първанова[2] изследва нагласите на директори, учители и родители относно ролята на настоятелствата и установява сериозни разминавания. Докато родителите очакват реално участие във вземането на решения, особено относно бюджетиране и организационни въпроси, училищното ръководство често разглежда настоятелствата като съветнически органи без реална власт. Това води до *формализация на участието и намалява ефективността на партньорството между училище и родители.*

Темата за децентрализацията и конкуренцията е разгърната и в по-широк план от Първанова (2015), която представя училището като институция в преход – *от обект на външен контрол към субект на самоуправление*. Тази трансформация отваря пространство за активна роля на настоятелствата като носители на гражданско участие и образователна демокрация. Функцията на настоятелствата като *посредник между политика и училище* се подчертава и от Piscitelli et al. (2022), които изтъкват, че в условия на трансформации бордовете могат да действат като буфер и стабилизиращ фактор, при условие че се ползват с доверие и имат капацитет да отстояват интересите на общността.

Изследване на Kay и Carruthers (2017) показва, че дигиталните технологии могат да улеснят информираното участие на родителите и настоятелствата, но също така разкрива дефицити в капацитета за критичен анализ и оценка на информация. На международно ниво понятието за *училищно базиран мениджмънт* (school-based management – SBM) предлага модел, при който училищата имат автономия да управляват ресурси, персонал и учебна програма в съответствие с местните нужди. Barrera-Osorio et al. (2009) и Leithwood & Menzies (1998) аргументират, че SBM допринася за по-висока отчетност и ефективност, особено когато настоятелствата имат ясно разпи-

сани правомощия. Въпреки това, World Bank (2010) отбелязва, че *липсата на реална ангажираност от страна на родителите* е бариера за ефективно функциониране на подобни структури.

Според Sheppard и Galway (2016) училищните бордове могат да играят критична роля за запазване на местната демокрация в управлението на училищата, но само ако се полагат *усилия за професионализация и подкрепа на техните членове*. Допълнителна перспектива добавя Frost (2023), който представя концепцията за „трето пространство“ в отношенията между училища и университети. Там, където училищата и университетите изграждат партньорства, възникват нови форми на споделено лидерство и участие. Предлага се алтернативна гледна точка, според която настоятелствата могат да се разглеждат като *хибридна зона – между формалното управление и гражданското участие, между институционалната логика и нуждите на общността*. В този контекст, училищните настоятелства придобиват потенциала да бъдат истински партньори в съвместното създаване на образователна стойност.

Българският опит също така показва добри практики на сътрудничество между родители, учители и ученици. Въпреки това, настоятелствата в България често срещат предизвикателства като липса на административен капацитет, слаба ангажираност от страна на родителите и недостатъчно разбиране за възможностите за участие. За да бъдат ефективни, са необходими системно обучение на членовете на настоятелствата, създаване на механизми за отчетност и сътрудничество, както и институционална подкрепа от страна на образователните власти (Baxter & Cornforth, 2019).

В заключение, училищните настоятелства представляват потенциален двигател за подобряване на образователното качество и демократичното участие в училищния живот. Реализирането на този потенциал изисква трансформация в разбирането за ролята им, подкрепена от политики, обучение и изграждане на доверие между всички участници в образователния процес.

2. Нормативна рамка

Съгласно действащото българско законодателство училищното настоятелство представлява обществен орган, създаден към всяко училище (и детска градина), с изключение на някои специализирани ведомствени структури. То функционира като юридическо лице с нестопанска цел по смисъла на Закона за юридическите лица с нестопанска цел (ЗЮЛНЦ)[1] и изпълнява консултативни и подпомагащи функции спрямо училищното ръководство и образователния процес, като цяло.

Законът за предучилищното и училищното образование (ЗПУО) позиционира училищното настоятелство като един от органите за съуправление в образователната институция, наред с педагогическия съвет, обществения

съвет и други вътрешни управленски структури. То е независимо сдружение, което цели да подпомага дейността на образователната институция, като същевременно представлява интересите на родители и общественост в управлението ѝ. Това формално му отрежда място в процесите на вземане на решения и прилагане на политики на ниво училище.

Ролята и задачите на училищното настоятелство са представени на фигура 1.



Източник: собствена фигура.

Фигура 1. Роля и задачи на училищно настоятелство

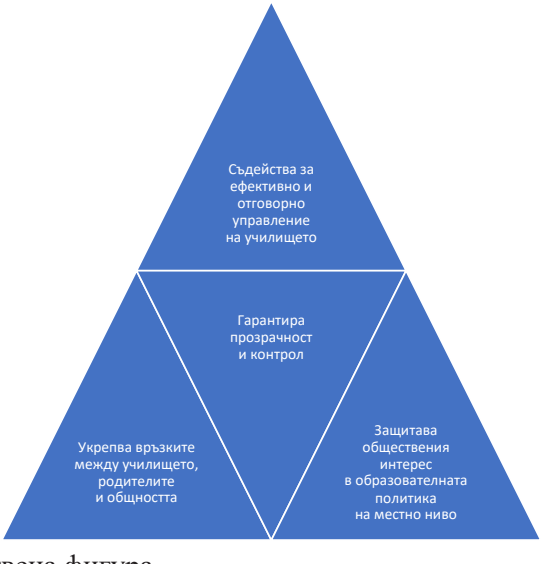
– Подпомагане на управлението: настоятелството участва в изработването и утвърждаването на училищни символи, униформи, ритуали и вътрешни политики. То дава становища по въпроси, свързани с планирането на приема, учебните програми, избора на учебници и учебни помагала. Освен това настоятелството може да участва в процеса по оценка на работата на директора, да дава предложения при неговото назначаване и да се включва в обсъждането на проектобюджети или финансови приоритети. Според ЗПУО, чл. 298, ал. 5, настоятелството може да съдейства и при организиране на дарителски кампании и доброволчески инициативи в полза на училището.

– ***Прозрачност и контрол***: като обществен посредник, настоятелството има задачата да спомага за повишаване на прозрачността в управлението на училището. То следи за спазване на законовите и подзаконовите разпоредби, сигнализира при установени нередности и действа като коригиращ механизъм от страна на гражданското общество. Освен това може да изисква информация за важни решения и да дава становища.

– ***Сътрудничество и представителство***: настоятелството е своеобразен мост между училището и неговата външна среда – родители, общини, финансиращи органи, работодатели и други заинтересовани страни. В състава му могат да участват и представители на ученическите общности, когато е уместно. Тази роля на посредник придава на настоятелството функциите на легитимен представител на интересите на училищната общност.

Членовете на настоятелството се избират по установен ред, като минимум две трети от тях трябва да бъдат родители на деца, обучаващи се в съответното училище. Останалите участници могат да бъдат представители на общината, на местния бизнес, на неправителствени организации, както и в някои случаи – ученици. Съставът се утвърждава от директора на училището, който носи административна отговорност за регистрирането на структурата и нейната легитимност. Освен това настоятелството взаимодейства с директора, педагогическия съвет, обществения съвет и други помощни звена в училището. То има право да участва в мониторинга и обратната връзка по отношение на политиките, дейностите и резултатите на институцията. Контролът върху дейността на настоятелствата, както и тяхната правомерност, се упражнява от регионалните управления на образованието.

Училищното настоятелство е юридически признат консултативен и подпомагащ орган, който има потенциал да изпълнява четири важни функции, обединени на фигура 2.



Източник: собствена фигура.

Фигура 2. Функции на училищно настоятелство

Училищното настоятелство може да изпълнява тези функции пълноценно само когато е не само легитимно на хартия, но и реално активно, овластено, информирано и подкрепяно. Това включва нуждата от по-добра регулация, ресурсно обезпечаване, обучение и системна подкрепа както от страна на училищата, така и от държавата.

Въпреки ясно дефинираната законова рамка в глава 17 (чл. 302 – чл. 309в) от ЗПУО и подкрепата от ЗЮЛНЦ, практиката показва, че реализацията на училищните настоятелства в България често е формална, ограничена и неравномерна. Анализът на текущите практики показва, че са налице множество проблеми, породени от разнообразни причини. Опит за класификация и обобщение е направен в таблица 1.

Таблица 1. Актуални проблеми и причини за тях във функционирането на училищните настоятелства

Проблем	Причини
Настоятелството е създадено, регистрирано и включено в уставната документация, но не осъществява дейност, не провежда регулярни заседания и не изпълнява функциите си по ЗПУО.	**– липса на интерес** от страна на училищното ръководство, което възприема настоятелството като символична, а не реална структура. **– липса на капацитет** – липсват хора с време, умения или мотивация да участват активно; **– липса на знание** – членовете често не са запознати с правата и задълженията си;
Въпреки чл. 298, ал. 6 ЗПУО, който предвижда възможност настоятелството да изисква информация и да упражнява контрол, се наблюдава ограничено участие в управлението и контрола.	– директорите рядко се допитват до настоятелствата при вземане на решения, обикновено търсейки само формална подкрепа/подпис/потвърждение; – настоятелството е информирано след вземане на решение, а не е поканено да участва при вземането му; – предложенията и становищата на настоятелствата не се вземат предвид; – липсва механизъм за гарантиране на влияние върху стратегически документи, бюджета и кадровата политика**.**

Проблем	Причини
Формален подбор и слаба представителност на членове на настоятелството	– съставът често се формира по формален или неясен критерий, във връзка с предпочитанията на директора, близки отношения с родители, което води до ограничена представителност; – няма публичност и прозрачност на подбора, а изборът не рядко се осъществява без реална родителска активност; – членовете не са разпознаваеми лица, след избор не се обявяват и съответно другите родители нямат информация; – това води до липса на легитимност и доверие към настоятелството от страна на по-широката училищна общност.
Финансова и организационна немощ	– няма гарантирани административни или логистични ресурси; – липсват обучения и подкрепа от страна на институциите (МОН[2], РУО[3], общини); – рядко се инициират доброволчески, дарителски кампании; самофинансират се; – много настоятелства не разполагат дори с базови инструменти за комуникация, отчетност или работа.
Слабо взаимодействие с обществените съвети	– двете структури не работят заедно, често влизат в конкуренция; – в училища с по-слаба вътрешна организация и управленски дефицити тези органи се припокриват, имат неясни функции.
Липса на връзка със заинтересовани страни	– липса на връзка с бизнес и неправителствени организации, местни власти; – липса на стратегия за развитие, цели и план на действие; – липса на проекти, инициативи, дейности.

Източник: собствена таблица.

В обобщение, въпреки ясната нормативна регулация настоятелствата не изпълняват своето предназначение, не са припознати като реален партньор от училищните ръководства, а предвидените в закона функции често се изпълняват символично или избирателно. Освен това родителите не са мотивирани да участват, а понякога дори не знаят за съществуването на настоятелството, не познават неговите задачи и функции, нито виждат реален резултат от работата му (ако я има). Въпреки че контролът е в правомощията на РУО, не съществу-

ва механизъм или процедура, чрез които да бъдат проверявани и контролирани дейността и отчетността на настоятелствата.

3. Преглед на добри практики на училищни настоятелства

В търсене на добри практики на училищни настоятелства е осъществен анализ на публично достъпната информация в официалните уебсайтове и социалните мрежи. Ограничение пред анализа се явява фактическата наличност на необходимите данни, отнасящи се до изследваната тематика, независимо дали са формално, или неформално изведени.

Проучването на добрите практики на училищните настоятелства показва, че при наличие на прозрачност, активна комуникация и социална ангажираност те могат да бъдат посредник между училището, родителите и местната общност. Открояват се ефективни форми на участие на училищните настоятелства в управлението и развитието на образователната среда и това доказва, че е възможно те да изпълняват своята роля. Синтезиран обзор на добрите практики е представен в таблица 2.

Таблица 2. Добри практики на училищни настоятелства

№	Категория	Пример за добра практика	Ефект/значение
1.	Редовни отчетни срещи и публикуване на бюджети	– ПМГ „Проф. Ем. Иванов“, Кюстендил, и 20. ОУ „Тодор Минков“, София, провеждат редовни общо-отчетни събрания, публикуват дневни редове, финансови отчети и протоколи. Това гарантира родителски контрол и доверие към дейността на настоятелството. – СМГ „Паисий Хилендарски“, София, споделя бюджети и отчетни доклади онлайн, осигурявайки пълна прозрачност.	Утвърждава култура на откритост, която насърчава участието на родители и общественост. Прозрачност, отчетност, повишаване на доверието и родителската ангажираност.
2.	Регистрирани членове и устав	– СУ „Христо Ясенов“, Етрополе, и 109. ОУ „Христо Смирненски“, София, публикуват устав, стратегии и вътрешни правила на уебсайта си. – 122. ИОУ „Николай Лилиев“, София, поддържа архив с документи и отчети за повече от десет години.	Дава възможност на родителите да се информират и включват активно в управлението на училището. Легитимност, яснота в управлението и правния статут.

№	Категория	Пример за добра практика	Ефект/значение
3.	Активна комуникация и присъствие в социалните мрежи	– 7. СУ „Св. Седмочисленици“, София, информира в реално време за инициативи и събития чрез Facebook. – 125. СУ „Боян Пенев“, София, поддържа собствен сайт и социални канали за прозрачност и мобилизация на средства.	Увеличава ангажираността на родителите и прави дейността на настоятелството видима и достъпна.
4.	Партньорства и социална ангажираност	– ОУ „Иван Хаджийски“, Троян, работи с родители от уязвими групи, организира срещи и посредничи между учители и семейства. – Проекти по ОПНОИР включват съвместна работа с образователни медиатори и социални работници за приобщаване на деца.	Подкрепя социалната мисия на училището, изгражда доверие и насърчава равен достъп до образование.
5.	Доброволчество и подобряване на материалната база	– ОУ „Св. св. Кирил и Методий“, Ботевград, и 97. СУ „Братя Миладинови“, София, организират инициативи като „класна стая на открито“ и благотворителни акции. – 125. СУ „Боян Пенев“ събира средства за обновяване на спортни зали.	Подобрява физическата инфраструктура и създава по-привлекателна и функционална учебна среда, родителска ангажираност.
6.	Участие в европейски и иновативни проекти	– 125. СУ „Боян Пенев“, София, е партньор в проекта IN.S.I.E.ME **по** Erasmus+, насочен към социално приобщаване и обмен на добри практики.	Въвежда иновативни подходи и международен опит в управлението на училището.
7.	Дългосрочност и мрежово сътрудничество	– ПМГ „Яне Сандански“, Гоце Делчев, поддържа активно настоятелство с дългогодишна история, финансира състезания и изгражда партньорства с други училища.	Осигурява устойчивост на инициативите и обмен на опит между училищни общности.

Източник: собствена таблица (адаптирана по официалните уебсайтове и социални медии на училищата)

Най-успешните настоятелства присъстват в няколко от категориите, съчетават отчетност, прозрачност, активно присъствие в общността и

способност да реализират дългосрочни социално значими проекти. Чрез тези практики те повишават доверието между училище и родители, привличат външни ресурси, създават, подкрепят и развиват училищната общност, а някои от тях разработват, прилагат и тестват иновативни и приобщаващи образователни техники чрез кандидатстването и участието в проекти.

Важно е да се отбележи, че успешните училищни настоятелства провеждат отворена комуникация и присъстват в социалните мрежи. Пример е училищното настоятелство на ***7. СУ „Св. Седмочисленици", София,*** **което** поддържа активна страница във „Фейсбук" за дейността на настоятелството, често включват събития, инициативи и родителски срещи в реално време. Използването на социалните медии увеличава видимостта и ангажираността на родителите и обществеността.

В малки населени места училищни настоятелства играят ролята на медиатор и помощник при кризи в общността, особено в контекста на намаляващ брой ученици или ограничени бюджети, както и във връзка с включване и приобщаване на маргинализирани групи. Те се организират и осъществяват местна мобилизация и застъпничество в подкрепа на устойчивостта на училището.

Примери са и родителски срещи, открити лекции и специални събития, които събират в неформална среда представители на цялата училищна общност – родители, учители, ученици и външни лектори, спомагайки за изграждане на доверие. Такива практики са „Активни родители за успешни деца", „Работилничка с мама", „Професията на родител" и др. Добра практика на 163. ОУ „Черноризец Храбър" – София, е включването на училищното настоятелство и организирането на инициативи в отговор на конкретни нужди и проблеми в училището (примери са столово хранене, организация на извънкласни дейности, провеждане на анкети).

Тези добри практики показват, че когато училищните настоятелства са: ***овластени, подкрепени организационно*** и ***интегрирани в училищната култура,*** те могат да бъдат активен и трансформиращ участник в управлението и развитието на училището. Практиките с устойчиви резултати се характеризират с добро сътрудничество с ръководството, ясно разписани функции, активна комуникация с родителите и участие в реални процеси на вземане на решения.

Първите задължителни стъпки, които училищните настоятелства би следвало да вземат под внимание, за да подобрят своята работа, са:

– организиране на минимум две срещи, съответно два публични отчета, със съответни протоколи и решения, публикувани онлайн;

– поддържане на секция „Настоятелство" във „Фейсбук" или училищен сайт, която да отразява текущите инициативи и покани;

– иницииране на училищни инициативи, събития, анкети, доброволчески кампании с участие на всички заинтересовани страни;

– активно включване с предложения за изпълнение на училищен проект във финансиращи програми и създаване на партньорска мрежа.

Въз основа на разгледаните практики, основните характеристики и наличие (липса) на дейност могат да бъдат обособени седем нива на участие на училищните настоятелства, които са подробно описани в таблица 3.

Таблица 3. Нива на участие на училищни настоятелства

Ниво на участие	**Характеристики**	**Примери**	**Тип дейности / липса на дейност**
0. Неучастие	Настоятелството съществува само юридически или не функционира изобщо. Няма събрания, отчетност, информация.	Широко разпространена ситуация в малки или пасивни училища – без публична документация. За съжаление, подобни практики се наблюдават и в големи и популярни училища.	– Без заседания – Без отчет – Родителите не знаят за съществуването му
I. Формално участие	Регистрирано настоятелство, съществуване на устав и органи, но дейността е минимална.	– 109. ОУ „Хр. Смирненски“ – 122. ИОУ „Н. Лилиев“	– Учредяване – Годишна среща – Публикуване на списък с членове
II. Информирано присъствие	Публичност и базова отчетност – настоятелството е разпознаваемо, но ролята му остава ограничена.	– 20. ОУ „Т. Минков – 19. СУ „Елин Пелин“	– Публикуване на отчети – Покани за събрания – Присъствие онлайн
III. Консултативна функция	Участие в дискусии, анкетиране на родители, мониторинг на процеси.	– 163. ОУ „Ч. Храбър“ – СМГ	– Родителски анкети – Проверки – Становища до директора

Ниво на участие	**Характеристики**	**Примери**	**Тип дейности / липса на дейност**
IV. Доброволчество и ресурсна подкрепа	Организиране на дарителски кампании, събития и доброволчески инициативи.	– 7. СУ „Св. Седмочисленици“ – ОУ „Кирил и Методий“, Ботевград	– Дарения – Събития – Участие в ремонти, засаждане и др.
V. Проектно участие и иновации	Настоятелството е партньор по проекти, съдейства по приобщаване и училищна политика.	– 125. СУ „Б. Пенев“ – СУ „Хр. Ясенов“ – ПМГ „Я. Сандански“	- Erasmus+ и НОИР проект – Приобщаване на уязвими групи – Образователни иновации
VI. Стратегическо съучастие	Настоятелството е признат управленски партньор – влиза в реално вземане на решения.	Перспективно ниво – към което може да се премине чрез законови и културни промени.	– Съучастие в стратегията – Подбор на директор – Политики за развитие

Източник: собствена таблица.

Представената категоризация обхваща седем нива на участие на училищните настоятелства – от *нулево (0) неучастие до VI ниво – стратегическо съучастие.* Тази подредба показва естествена еволюция – от чисто формално съществуване без дейност, през постепенното натрупване на публичност, отчетност и консултативна роля, до пълноправно участие в стратегически решения за развитието на училището. Категоризацията е ценна, защото дава ясен ориентир къде се намира всяко настоятелство и какви стъпки са нужни за преминаване на по-високо ниво. Най-належаща работа е необходима при нивата 0, I и II, където дейността е липсваща или минимална и ефектът върху образователната среда е почти нулев. В тези случаи приоритет трябва да бъдат активирането на настоятелствата чрез базова отчетност, публичност и привличане на родители в реални инициативи. Средносрочната цел е настоятелствата да достигнат поне до IV или V ниво – доброволчество, ресурсна подкрепа и проектно участие, които вече имат осезаемо въздействие върху училището. Дългосрочната визия е постигане на VI ниво – стратегическо съучастие, при което настоятелството е признато като равнопоставен партньор в управлението и развитието на училищната политика.

4. Препоръки за развитие на училищните настоятелства

Въз основа на направения литературен обзор, нормативен преглед и практически проблеми могат да бъдат формулирани следните препоръки на три нива: законодателно, институционално и практико-организационно.

– ***Законодателни и регулаторни препоръки***

– Необходимо е по-ясно регламентиране на случаите, в които директорът е длъжен да се консултира с настоятелството, напр. при приемане на бюджет, училищна стратегия, промени в програмата.

– Възможно е въвеждане на изискване настоятелството да дава задължителни становища по определени ключови управленски решения.

– Поставяне на минимални стандарти за функциониране (минимум брой заседания годишно, публична комуникация и прозрачна отчетност, достъп до решенията и др. чрез училищния сайт или платформа).

– Разработване на унифицирани модели на документация (устав, правилник, протокол и др.) на настоятелствата, препоръчителен за всички училища и помощ при регистрация по ЗЮЛНЦ.

– Синхронизация с ролята на обществения съвет – ясно разграничение и координация между настоятелството и обществения съвет, с регламентирано участие, информиране и съгласуване на действията.

– ***Институционална подкрепа***

– Министерството на образованието и науката следва да стартира целенасочена програма за членовете на училищните настоятелства, включваща обучение, консултантска и юридическа помощ, дигитални инструменти (онлайн платформа за отчет, информиране и мониторинг).

– Изпълнение на контролните функции на РУО, проследяване и координиране на училищните настоятелства, организиране на срещи и споделяне на добри практики и обмен на опит между училища.

– Финансови стимули и достъп до проекти: предоставяне на възможност настоятелствата да кандидатстват самостоятелно или съвместно с училището по национални и европейски програми, както и въвеждане на микрогрантове за активни настоятелства за реализиране на родителски инициативи, културни събития, доброволчество и училищна инфраструктура.

– Учредяване на награда за училищни настоятелства с цел поощряване на добри практики и стимулиране на активно участие (пример: „Най-активно настоятелство в областта“, „Добър пример в общността“, „Най-иновативен проект на училищно настоятелство“ и др.)

– ***Организационни и културни препоръки***

– Изграждане на култура на партньорство в училище – директорите и педагогическите съвети трябва да бъдат насърчавани да работят с настоятелствата не като формален орган, а като съмишленик и ресурс за развитието на училищната среда, да използват енергията за създаване на активна училищна общност.

– Публичност и прозрачност на състава и дейността – всички настоятелства следва да имат публична страница (секция) на сайта на училището с информация за членовете, контакт, отчет за дейността и покани за заседания.

– Активно включване на родителската общност – провеждане на разяснителни кампании и информационни срещи, за да се повишат информираността и ангажираността на родителите относно ролята на настоятелството.

Постепенно повишаване участието на училищните настоятелства може да бъде постигнато чрез обучение, публичност и мотивация, както и чрез въвеждане на целенасочена програма, особено за училищни настоятелства от ниво 0 до ниво IV включително, които, както беше отбелязано и при категоризацията на нивата на участие, имат най-голяма нужда от интензивна подкрепа. При използване на подходящи инструменти за съответните нива, мониторинг и междинна оценка на всеки 6 месеца, би било възможно в рамките на две години училището да има активно, дейно и участващо училищно настоятелство.

Навигационната карта за изпълнение на програмата за всяко ниво с ясно описана цел на подкрепата, използвани инструменти и очаквани резултати е представена в таблица 4.

Таблица 4. Навигационна карта за изпълнение на програма за активни училищни настоятелства

Ниво	**Цел на подкрепата**	**Инструменти**	**Очаквани резултати**
Ниво 0 → I	Учредяване или активиране на формално настоятелство	– Образец на устав – Наръчник „Как да учредим настоятелство“ – Онлайн форма за регистрация	– Регистрирано училищно настоятелство – Списък на членове – Начален протокол
Ниво I → II	Осигуряване на отчетност и публичност	– Шаблони за отчет – Уебсайт секция за училищно настоятелство – Подкрепа от РУО за обучение	– Проведено събрание – Публикуван отчет – Създаден имейл/ сайт
Ниво II → III	Включване в консултации и комуникация с родители	– Шаблони за анкети – Сценарии за родителски срещи – Онлайн анкети с автоматичен анализ	– Проведена анкета – Предложено становище до директора

Ниво III → IV	Организиране на събития, набиране на средства, доброволчество	– Наръчник „Как да организираме събитие“ – Курс по дигитално финансиране – Микрофонд до 1000 лв.	– Проведено събитие – Дарения/ доброволческа акция
Ниво IV → V	Участие в проекти и иновативни дейности	– Листа с отворени покани по Erasmus+ и национални програми – Обучение за писане на проект – Менторство от опитно настоятелство	– Кандидатстван или спечелен проект – Включване в проектна мрежа

Източник: собствена таблица.

Към тези основни мерки могат да бъдат добавени и други – допълнителни и подкрепящи, чрез които още по-бързо и успешно училищното настоятелство да стабилизира своята позиция и да работи за целите на училищната общност. Сред тези допълнителни мерки могат да бъдат обучения по ключови компетентности, работа със заинтересовани страни, фондонабиране.

Следваща стъпка би могла да бъде създаване на *национална база данни и интерактивна карта с добри примери на настоятелствата.*

След прилагането на такъв структуриран подход общите очаквани резултати на национално ниво са повишена ангажираност на родителите в училищния живот, най-малко 100 образователни проекта на настоятелствата, създадени нови активни настоятелства и над 50% от училищата да са преминали на следващо ниво на развитие, като най-ниско възможно ниво да остане ниво II.

Към 31 декември 2024 г. в България функционират общо 2329 училища, включително начални, основни, обединени и средни, както е отчетено в последния статистически годишник на Националния статистически институт (2025). Общият брой училищни настоятелства, регистрирани в единния портал Търговски регистър и регистър на ЮЛНЦ (2025), е 700, което прави 30,06% от общия брой, или повече от 2/3 от училищата в България нямат регистрирано училищно настоятелство. Тези данни са показателни, че е необходимо да се вземат мерки и са належащи промяна и въвеждане на мерки за активиране, регулиране и наблюдение.

Училищните настоятелства могат и трябва да се утвърдят като граждански коректив, медиатор и ресурс за развитие на българското училище. Те не са просто „външен наблюдател“, а участник в управлението, възпитанието,

културната среда и публичната отговорност на образователната институция. Законът дава основата, но са необходими съвместните усилия на Министерството на образованието, РУО, училищните ръководства и родителските общности, за да може това да се реализира.

Заключение

Училищните настоятелства в България представляват уникален механизъм за участие на родителите и общността в управлението на училището. Те имат потенциала да изпълняват ключова роля в процесите на децентрализация, демократизация и създаване на устойчиви партньорства в образователната система. Законът за предучилищното и училищното образование им възлага ясно определени консултативни и подкрепящи функции, свързани с прозрачността, управлението и гражданската активност на местно ниво.

Практиката обаче показва сериозни несъответствия между нормативната рамка и реалното функциониране на училищните настоятелства. В много случаи те съществуват предимно формално, с ограничена дейност, слаба представителност и липса на въздействие върху управленските процеси в училището. Причините за това могат да бъдат намерени както в законови дефицити, така и в институционална инертност, недостиг на подкрепа и отсъствие на култура на сътрудничество между настоятелства и училищни ръководства.

Необходима е цялостна реформа, която да гарантира реално участие, отчетност и влияние на настоятелствата. Това включва законодателни корекции, институционална подкрепа, финансови механизми и развитие на организационния капацитет на настоятелствата. Особено важно е да се изгради устойчив модел на партньорство между училище и настоятелство, в който се споделят отговорности и решения в полза на учениците и училищната общност.

Възраждането на ролята на училищните настоятелства не е просто управленска реформа – то е акт на възстановяване на доверието между училището и обществото. Само чрез такова сътрудничество може да се гарантира, че образованието не е затворена система, а обществен процес с участие, грижа и визия за бъдещето.

БЕЛЕЖКИ

1. Закон за юридическите лица с нестопанска цел. (2001). Достъпно на: https://lex.bg/laws/ldoc/2134942720 (последно посетено на 14 август 2025 г.).
2. Министерство на образованието и науката, https://web.mon.bg/mon/
3. Регионални управления на образованието, https://www.mon.bg/mon/ministerstvo/regionalni-upravleniya-na-obrazovanieto/

4. Първанова, М. (2015). Ролята на училищното настоятелство като участник в управлението на училището. Педагогика, 87(7), 930 – 942.

5. Първанова, Й. (2015). Участие на общността в управлението на училището – (не)възможното партньорство. Педагогика, 87(9), 1197 – 1204.

REFERENCES

Baxter, J. A., & Cornforth, C. (2019). Governing collaborations: how boards engage with their communities in multi-academy trusts in England. *Public Management Review, 23*(4), 567 – 589. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699945.

Brooking, K. (2023). Board of Trustees' Selection Practices of Primary School Principals in New Zealand. *New Zealand Journal of Teachers' Work, 1*(1), 27 – 31. https://doi.org/10.24135/teacherswork.v1i1.152.

Carruthers, L. (2013). *Knowledge Mobilization – From the Web to the Board Table: How School Board Leaders Use Digital Information to Inform Their Decision Making.* University of Ontario Institute of Technology.

Carruthers, L., & Kay, R. H. (2017). *School leader technology use and the impact on school board governance: A Canadian perspective. International Journal of Education Policy and Leadership, 12*(3), 1 – 16. https://doi.org/10.22230/ijepl.2017v12n3a752.

Frost, D. (2023). Universities, schools and the third space. *Bulletin of Kazakh National Women's Teacher Training University*, *94*(2), 10 – 21. https://doi.org/10.52512/2306-5079-2023-94-2-10-21

Galway, G., Sheppard, B., Wiens, J. R., & Brown, J. (2013). The impact of centralization on local school district governance in Canada. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 140, 1 – 34.

Hammad, W. (2010). Boards of trustees (BOTs) as avenues for shared decision-making in Egyptian schools: Teachers' perceptions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 2*, 3787 – 3791. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.590.

James-Gallaway, A. D. (2023). Waco's First Black School Board Trustees: Navigating Institutional White Supremacy in 1970s Texas. *History of Education Quarterly*, *63*(1), 59 – 83. https://doi.org/10.1017/heq.2022.26.

Joseph, S., & Abdul Rahman, M. (2024). *Courageous school board: Critical consciousness and excellence*. *Theory Into Practice, 63*(3), 276 – 285. https://doi.org/10.1080/00405841.2024.2343775.

Kay, R. H., & Carruthers, L. (2017). Examining school board leaders' use of online resources to inform decision-making. *Canadian Journal of Learning and Technology, 43*(1). https://doi.org/10.21432/T2NC93.

Kurt, T., Gür, B. S., & Çelik, Z. (2017). Necessity for reforming Turkish higher education system and possibility of governance of state universities by the board of trustees. *Education and Science, 42*(189), 49 – 71. https://doi.org/10.15390/EB.2017.6253.

Macpherson, R. J. S., & Mckillop, A. (2002). Mentoring school governance and management: An evaluation of support to schools' boards of trustees. *Journal of Educational Administration, 40*(4/5), 323 – 348. https://doi.org/10.1108/09578230210433418.

Parvanova, Y. (2015). *Savremennoto uchilishte mezhdu detsentralizatsiyata, konkurentsiyata i avtonomiyata: V tarsene na upravlenskiya balans*. Sofia: Sv. Kliment Ohridski.

Piscitelli, A., Perella, A. & Payler, A. (2022). Public Expectations of School Board Trustees. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy / Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*, (198), 19 – 34. https://doi.org/10.7202/1086425ar.

Popova, L. (2019). *Vzaimodeystvieto uchiteli – roditeli v savremenniya obrazovatelen protses*. Veliko Tarnovo: Sv. sv. Kiril i Metodiy.

Sheppard, B. & Galway, G. (2016). School boards in Canada: Outworn relics or champions of local democracy? *Journal of Educational Administration and Foundations*, *25*(1), 5 – 19.

FROM FORMALITY TO PARTNERSHIP: THE ROLE OF SCHOOL BOARDS IN BULGARIAN EDUCATION

Abstract. This article explores the role of school boards of trustees as a mechanism for parental and civic participation in school governance in Bulgaria. Based on a comprehensive literature review, legal analysis, and a critical examination of current practices in the Bulgarian educational system, significant discrepancies between legal provisions and the actual functioning of school boards are identified. The functions of school boards are outlined according to the Preschool and School Education Act, and the persistent challenges are discussed, including formalism, lack of capacity, and limited involvement in decision-making processes. Good practices for the work of school boards are outlined. Seven levels of participation are identified and a program for activating the lower levels is proposed. In conclusion, specific recommendations are formulated for legislative changes, institutional support, and building a culture of cooperation between schools and school boards. The article defends the thesis that school boards can be effective partners in education only if they are recognized and supported as active participants in educational leadership.

Keywords: school boards of trustees; education governance; civil society; partnership; education policy

✉ **Dr. Violeta Toncheva-Zlatkova, Assist. Prof.**
ORCID iD: 0000-0002-8940-8808
University of National and World Economy (UNWE)
Sofia, Bulgaria
E-mail: violeta.zlatkova@unwe.bg