

Цвета Красиминова Каменополска

АВТОРЕФЕРАТ

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД
за присъждане на образователна и научна степен
“Доктор”

Професионално направление: 1.1. Теория и управление на образованието
Научна специалност: Управление на образованието (Образователен мениджъмент)

ТЕМА:

**„Приложимост на американски модели за организация и
управление на частни училища в България“**

Научен ръководител:
Проф. д-р Вяра Гюрова

София 2019 г.

Дисертационният труд е обсъден и насрочен за защита от катедра „Теория на възпитанието” при Факултета по педагогика на СУ „Св. Климент Охридски” на заседанието ѝ на 12.11.2019 г.

Структурата на труда обхваща Увод, три глави, Изводи, Заключение, Източници на информация, Приложения (8 броя), в общ обем от 331 страници. Справката на използваните източници на информация съдържа 97 заглавия, от които 19 на кирилица и 78 на латиница.

Заседанието на журито за защита на дисертационния труд ще се състои на 07.04.2020 г. вч, Зала № на Софийски университет „Св. Климент Охридски“.

СЪДЪРЖАНИЕ:

Увод.....	5
Първа глава. Организация и управление на училищното образование в САЩ.....	6
1.1. Идеологически основи на американското образование.....	6
1.1.1. Народопсихология и ценности на американската нация.....	6
1.1.2. Цели и принципи на американското училищно образование.....	7
1.1.3. Прогресивизмът, прагматизмът, демокрацията – водещи идеологии на американското училищно образование.....	8
1.2. Законодателни основи на съвременното американско училищно образование (нормативни актове и образователни стандарти).....	10
1.2.1. Образователни органи и управленски решения на национално равнище.....	12
1.2.2. Нормативна уредба.....	13
1.2.2.1. Законът за началното и гимназиалното образование (Elementary and Secondary Education (ESEA) Act).....	13
1.2.2.2. Законът “Нито едно изоставащо дете” (No Child Left Behind (NCLB) Act).....	13
1.2.2.3. Законът “Всеки ученик успява” (Every Student Succeeds (ESSA) Act).....	14
1.2.2.4. Нормативна уредба на частното образование в САЩ.....	14
1.2.3. Организация и управление на образованието на равнище щат.....	15
1.2.4. Организация и управление на образованието на равнище окръг.....	15
1.2.5. Управление на училището.....	16
1.3. Иновативни американски идеи и модели за училището на XXI век.....	17
1.4. Обща характеристика на американското училищно образование и неговото управление.....	18
1.4.1. Структура и организация на американското училищно образование.....	18
1.4.2. Организация на учебната дейност.....	19
1.4.3. Ценности и общи характеристики на американското училищно образование и възпитание.....	20
1.5. Частният сектор в американското образование.....	20
Втора глава. Организация и управление на американски средни училища в България.....	21
2.1. Системата за училищното образование в България и нейното управление.....	21
2.2. Частният сектор в училищното образование в България.....	21
2.3. Организация и управление на някои „американски” училища в България – съпоставителен анализ.....	22
2.3.1. История на възникване и управление на американските училища в България.....	22
2.3.2. Управление на човешките ресурси.....	24
2.3.3. Управление на учебно-възпитателния процес в американските училища в България.....	25
2.3.3.1. Равнища на управление на процеса на обучение в американските училища в България.....	25
2.3.3.2. Специфики на управление на процеса на възпитание в американските училища в България.....	27
Трета глава. Емпирично изследване на приложимостта на „американския опит” организацията и управлението на частните училища в България.....	27

3.1. Обобщен модел на управление на някои „американски” училища в България.....	27
3.1.1. Описание на изследването.....	28
3.1.2. Резултати от емпиричното изследване.....	28
3.1.3. Съпоставителен анализ (SWOT-анализ) на управлението на трите разглеждани американски училища и българските частни училища в България.....	31
3.2. Теоретичен модел за управление на училище с използване на положителен опит от американските училища/модели в България.....	33
3.3. Проучване на нагласи за прилагане на теоретичен модел за управление на училище (с прилагане на добър американски опит) или елементи от модела в български училища.....	43
3.4. Възможни решения за прилагане на теоретичен модел за управление на българското училище.....	45
Изводи	47
Заключение	48
Използвана литература	50
Приноси	51
Списък с публикации	52

Увод

България преминава през период на промени през последните почти три десетилетия. Сред тях най-сериозната в сферата на образованието е новият Закон за предучилищното и училищното образование (2016 г.), който дава заявка за сериозни реформи. Редица моменти в закона са заимствани от успешни образователни практики на други страни. Могат да се открият и сходства с образованието и на Съединените американски щати, особено в частния сектор.

В търсене на промяна на българското образование, свързана с усилията за по-адекватна на изискванията на новия век подготовка на учениците, все повече частни училища в България използват опита на страни като САЩ. Американската държава е утвърдила образователен модел, който възпитава свободни, нестандартно мислещи млади хора и им дава практическа подготовка за живота извън училище. Моделът е доказал своята ефективност и поради това би бил полезен за подобряване както на качеството на организацията и управлението на българските училища, така и на резултатите от процеса на обучение и възпитание на учениците.

Българските училища, особено частните, търсят да приложат именно една по-практически ориентирана и качествена подготовка на учениците, по-адекватна организация и управление на учебния процес на различните му равнища. Затова е важно да се изследва американския училищен модел, който би послужил като пример за положителни практики (адаптирани модели) в българското образование, сравнително по-лесно приложими в частния сектор. Още повече, че извън САЩ функционират редица американски и интернационални училища, които прилагат опита на американската образователна система. Подобни училища има и на територията на България.

Обект на анализа в дисертационния труд е спецификата на американския образователен модел в организацията и управлението на образованието и учебно-възпитателния процес.

Предмет на труда е анализа на прилагането на американския опит (под формата на образователни модели) в частния сектор на образованието в България.

Целта е да се изследват възможностите за прилагане на американски опит в организацията и управлението на частни училища в България и реализирания от тях учебно-възпитателен процес.

Задачите са свързани с анализа и представянето и анализа на:

- американския училищен модел - неговата философия, организация и управление;
- съвременната нормативна база на американското образование;
- практиката на организация и функциониране на „американските“ училища в България;
- спецификата на мениджмънта на процеса на обучение и възпитание на учениците в американските училища в България;
- конкретни възможности за прилагане на американския опит в организацията и управлението на частното училищно образование в България;
- обобщаване на изводи от изследването.

Основната **хипотеза** на автора на дисертацията гласи: *Положителният опит в организацията и управлението на „американски“ училища в България, наред с традициите, би обогатил практиката на организация и управление на българското образование в България, и по-конкретно в неговия частен сектор*

Изборът на американския образователен модел като обект на изследване се обуславя от това, че той има редица предимства: моделът съответства на ХХІ век, за който е характерно много бързо развитие на знанията; образованието, организирано по този модел, учи младите хора да мислят извън установените норми и стандарти - “извън кутията” - и ги подготвя за професии, актуални за днешния век; американското образование насърчава младите хора да развиват своите дарби и таланти и да мечтаят смело. Тези и други предимства правят американското образование добър пример за много държави и те го следват по един или друг начин. По същите причини няколко частни американски интернационални училища в България, а в известна степен - и други български училища прилагат модела и опита на американското образование.

Първа глава. Организация и управление на училищното образование в САЩ

1.1. Идеологически основи на американското образование

Съединените американски щати имат кратка, но богата история на пионери и съвременни световни лидери в различни сфери на живота, включително и в образованието.

1.1.1. Народопсихология и ценности на американската нация

Съединените американски щати започват своето официално независимо съществуване с подписване Декларацията на независимостта през 1776 г. От този момент през вековете американската държава се развива във възходяща посока и постига забележителни успехи в различни области, като оставя своя отпечатък в световната история.

Народопсихологията на американския народ е предмет на редица изследвания. Един от водещите изследователи в тази сфера е холандският социолог и културолог Хеерт Хофстеде, който описва американците като хора, ръководени основно от идеята за свобода и справедливост за всички (Hofstede, H., What About The USA?, 2019). Комуникацията на автора на труда с представители на американската нация води до убеждението, че американците са свободолюбиви хора с независим дух. Обичат страната си и своето демократично общество. Уважават личната свобода и свободата на избор на всеки. Амбициозни са, изпълнени с жизненост и позитивизъм. Те са инициативни, предприемчиви и в обществото като цяло се стимулират инициативните и предприемчивите. Обичат и ценят работата в екип, която се насърчава в училище - децата се обучават как да са по-ефективни, работейки заедно.

Сред приоритетните училищни цели е тази да подготвят учениците за успешно справяне в условията на конкуренция чрез развиване у тях на редица прагматични умения и качества, които да ги направят конкурентоспособни:

предприемачески, за управляване на лични финанси, ораторски и организационни умения и качества. За целта в учебните планове присъстват предмети като икономика, предприемачество и други.

Сред американските културни ценности важно място заемат вярата в американската изключителност (уникалност) и убеждението, че историята на Съединените щати е водена от ръката на Бог. Вярата в американската изключителност се съпътства и от убеждението, че основаните на християнски ценности Съединени щати трябва и могат да бъдат модел за подражание и да помагат на останалите нации (Spring, J., 2011, стр.120).

Друга национална ценност е *вярата в Бога* - Библията е в основата на Конституцията. Американците са силно религиозни, макар социологически проучвания да сочат тенденция на намаляване на набожността през последните десетилетия.

Американските ценности намират своето приложение в целите на училищното образование и принципите, на които то стъпва.

1.1.2. Цели и принципи на американското училищно образование

Според Едуард Мансфийлд, през XVIII век, в ранните години на изграждането и утвърждаването на американското училищно образование (което тогава е било единствено частно), негова основна цел е била „израстването на човешката душа“ (Mansfield, E.D., 1851, стр.56). Това разбиране присъства в съвременните представи и дефиниции за целите на училищното образование.

Най-общо образованието цели да подготви младото поколение за живота, като му предаде основни знания, които да изградят неговата обща култура и да бъдат основа за по-нататъшното му развитие - лично, академично и професионално. Има и други схващания, че не подготовката за трудовия пазар трябва да е водеща цел в училище, а възпитанието и изграждането на учениците като добри хора, които да подпомагат борбата със социалната несправедливост в обществото (Spring, J., 2011, стр.80). Но още през 1948 г. Мартин Лутър Кинг-младши в реч в Morehouse College обобщава, че „функцията на образованието е да научи човека да мисли интензивно и да мисли критично“, като предупреждава, че „образование, обаче, което се фокусира само върху постигане на високо качество, може да създаде най-голямата вреда на обществото. Най-опасният престъпник може да бъде човекът, надарен с остър ум, но лишен от морал“. Затова само интелигентността не е достатъчна. „Интелигентност плюс характер – това е целта на истинското образование.“ (ASCD, „What Is The Purpose of Education?“, 2012).

Целите на американското училищно образование са пряко свързани с неговите основни *принципи*. От XIX век до днес съвременното американско училищно образование изминава дълъг път на развитие и *днес* се базира на по-различни (от тези преди повече от век) принципи, а именно: за безплатно и качествено образование за всички деца (като разходите по обучението и учебните материали на учениците, учещи в държавните училища се заплащат от държавата); за подготовка на ученика за университет и кариера; за децентрализация на управлението (изразяваща се в контрола на местната власт върху

образованието).

Департаментът по образованието на САЩ формулира и *други основни принципи*, а именно (Guiding Principles, 2014):

1. Сигурна училищна среда, в която се провежда ефективен учебен процес.
2. Създаване на позитивен климат в училище.
3. Определяне на ясни, адекватни и последователни правила на поведение за учениците и последствията от тях.
4. Постоянно повишаване квалификацията на педагогическия персонал.

Всички споменати принципи важат с еднаква сила както за държавното, така и за частното образование. В резултат на тяхното прилагане на практика, американското училищно образование може да бъде пример за практическа насоченост на предлаганите учебни програми, за прилагането на индивидуален подход към учениците, за реализирано гражданско образование, както и за възпитателната си дейност и т.н.

1.1.3. Прогресивизмът, прагматизмът, демокрацията – водещи идеологии на американското училищно образование

Училищното образование в САЩ, неговото развитие и идеология, отразяват растежа и развитието на американската нация. През XIX век прогресивизмът, прагматизмът и демокрацията стават негови основни идеологии. През последните десетилетия на XX и особено през XXI век се засилва влиянието и на идеологията за образованието на човешкия капитал.

Идеологията на училищното образование в САЩ е свързана с идеите на редица философи и педагози, живели в различни исторически периоди. Сред най-влиятелните от тях е Джон Дюи (1859г. - 1952г.) - доктор по философия, психолог и образователен реформатор от световното движение за Ново възпитание (или Ново образование). *Прогресивното образование*, прилагано в училището на Дюи, в противоположност на “традиционното” образование в училищата от края на XIX и 20-те години на XX век, поставя в центъра на учебния процес нуждите на отделния ученик, който учи чрез участието си в различни практически дейности и така придобива както академични знания, така и практически опит. Дюи вярва, че училището трябва да подготвя децата за практическите аспекти на живота, че теоретичните уроци, преподавани в класната стая, трябва да бъдат онагледявани с практически примери от реалния живот и/или на децата да се даде възможност да приложат на практика наученото (Knoll, M., 2014, стр.455-458).

В основата на учебния процес в експерименталното училище, създадено от Дюи, е идеята за новата социална функция на училището - да подпомага учениците да се приспособят към градското и индустриалното общество, да им се демонстрира и те да разберат социалната стойност на знанието и взаимозависимостта между членовете на обществото (Dewey, J., 1893, стр. 316).

Джон Дюи вярва също, че училището трябва да формира учениците като граждани на демократичното общество. То е мястото, където чрез свободно изразяване на позиция и участие в живота на училищната общност подрастващите ще се подготвят да бъдат активни граждани на обществото. Той смята, че

училището трябва да стане и да бъде “основна форма на активен обществен живот вместо място, определено за преподаване на уроци.” (Dewey, J., 1900, стр. 27).

Идеите на Джон Дюи се прилагат и в съвременното американско общество и образование. Не са малко училищата на територията на САЩ (и по света), които прилагат неговите педагогически принципи и философски виждания. Заслугите на Джон Дюи за развитието и утвърждаването на прогресивизма, прагматизма и демокрацията в САЩ са признати от редица изследователи на образованието.

Прогресивизмът като педагогическа теория, разработена от Дюи, се базира на теорията на *прагматизма*. Това е типична американска философия с основател Чарлс Сандърс Пиърс (1839 г. - 1914 г.), според когото натрупването на практически опит е резултат от определено действие и получено знание. Според друг представител на прагматизма - Джон Чайлдс и книгата му „Американският прагматизъм и образованието” - “цялата програма на училищата трябва да бъде пропита от интелектуалност и морал, вградени в начина на работа, в експерименталното изследване. Според учителите, последователи на прагматизма, младите хора трябва систематично да бъдат подготвяни да развиват такова отношение и начин на мислене, които да ги карат да се стремят да тестват и “проверят истинността” на идеите чрез доказателства” (Childs, J.L., 1956 г., стр. 283-284).

Друго силно влияние в американското общество и в училищното образование е идеологията на *национализма*. В съответствие с нея учебните програми на американските училища отразяват идеята за колективната памет на нацията, като комбинация между националната история и митовете за страната. На учениците се гледа като на уникални индивиди, растящи и развиващи се като членове на една и съща нация. В управленската си дейност училищният директор съблюдава такива принципи, които да утвърждават в съзнанието на учениците американския народ като велика нация, част от която са и те. Всяка дейност по мотивиране на учениците и персонала за учебна работа директорът осъществява през призмата на това с какво тя ще бъде полезна на децата като бъдеща работна сила, която ще укрепва икономиката и ще допринесе за укрепване на силата на американската държава.

В по-ново време доминиращата идеология на съвременното американско училищно образование, подкрепяна главно от либералите в страната, е т.нар. *образование/възпитание на човешкия капитал (human capital education)*. Според тази идеология ролята на училището е да подготвя младите да бъдат добри работници в условията на икономическата конкуренция на глобалния пазар и по този начин, да допринасят за ръста на икономиката на страната.

Споменатите идеологии и техните принципи се проявяват в американското училищно образование по различен начин и всяка една от тях допринася за практическата насоченост на американското училищно образование, за изграждане в учениците на мислене „извън кутията“, както и за адекватната им подготовка за предизвикателствата на XXI век.

1.2. Законодателни основи на съвременното американско училищно образование (нормативни актове и образователни стандарти)

Училищното образование в САЩ е структурирано и организирано по-различно от българското. Това се дължи на различните модели на управление.

На национално равнище образователната система е децентрализирана, както е показано в Таблица 1.

Както всеки щат има щатска конституция и закони, така има и своите образователни регулации. Ролята на държавата е ограничена до постановяване на общи образователни стандарти, осигуряване на равен достъп до образование и частично финансиране, което е предназначено единствено за държавните училища.

Таблица 1. Управленски органи на училищното образование в САЩ

<i>На национално ниво</i>	
Наименование на управленския орган	Функции
Департамент по образование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установява политики, свързани с финансиране на образованието от страна на правителството, ръководи разпределението на фондовете и наблюдава усвояването на финансовите средства. 2. Събира информация за дейността на училищата и проследява качеството на образованието. 3. Идентифицира основни проблеми в сферата на образованието и фокусира вниманието на нацията върху тях. 4. Осигурява образование за всички деца. 5. Създава общи стандарти за образование в страната.
<i>На ниво щат</i>	
Наименование на управленския орган	Функции
Щатски училищен борд	<ol style="list-style-type: none"> 1. Създава образователни стандарти за съответния щат. 2. Определя изискванията за покрити предмети/кредити за завършване на гимназиален курс. 3. Определя необходимото ниво на квалификация на персонала в сферата на образованието. 4. Създава програми за измерване знанията на учениците и отчитане резултатите пред щата. 5. Създаване и утвърждаване на стандарти за акредитиране на местните училищни области и подготвителни програми за учители и администратори. 6. Привеждане в действие на Закона за образованието и на правителствените програми за подпомагане на образованието. 7. Разработване на правила и регулации за прилагане на щатски програми.
<i>На ниво окръг</i>	
Наименование на управленския орган	Функции
Местни училищни бордове	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установяване на специфични приоритети за подобряване възприемането на знания от страна на учениците, както и за цялостното представяне на дадено училище. 2. Осигуряване на разпределянето на средствата и необходимите образователни ресурси между училищата, според възможностите на бюджета. 3. Създаване на синхрон между съществуващите програми и инициативи и приоритетите за постигане на академичните постижения на учениците. 4. Използване на финансовите ресурси според нуждите на всички ученици.
<i>На ниво училище</i>	
Наименование на управленския орган	Функции
Принсипъл и неговите помощници	Създаване на организация за ежедневната дейност на училището

1.2.1. Образователни органи и управленски решения на национално равнище

На национално ниво държавното и частно училищно образование на САЩ се регулира от *Департамента по образованието* (United States Department of Education, познат още като Education Department) (ED или DoED), който се оглавява от Секретар по образованието (Secretary of Education). Ролята на Секретаря е да бъде съветник на Президента на САЩ по федералните образователни политики, програми и дейности.

Департаментът по образованието утвърждава националната образователна политика, осъществява и координира по-голямата част от правителствената финансова подкрепа в сферата на образованието, като същевременно привежда в действие приетите от Конгреса образователни закони. Негова основна задача е да даде обща насока на развитието на образованието в страната. Отговорностите му не са пряко свързани с организацията и контрола на училищното образование – те са основна отговорност на щатските правителства и образователните бордове на окръжно ниво.

Департаментът *не извършва* следните дейности:

1. Не открива училища и колежи – както държавни, така и частни;
2. Не създава учебни програми;
3. Не постановява изисквания за прием във и завършване на училище;
4. Не създава и не утвърждава образователните стандарти на щатско ниво;
5. Не разработва и не прилага тестове за оценяване знанията на учениците.

Департаментът по образованието администрира и програми, одобрени и финансирани от Конгреса на САЩ, които осигуряват финансова помощ за образованието на специфични целеви групи.

Практическото изпълнение на всички програми се възлага на щатската и местната власт. Макар те да се осъществяват основно в държавните училища, те намират и реализация в някои частни училища.

Друга основна роля на националното управление на образованието в САЩ е създаването на *Общи образователни стандарти* (*Common Core Standards*) за обучение по учебните програми във всички щати. Началото се поставя през 2009 г. по инициатива на администрацията на Президента Барак Обама.

Задачата на Общите образователни стандарти е да унифицира учебните програми и тестовете на американските ученици от предучилищната група до XII клас, така че подрастващите да бъдат по-конкурентоспособни в глобалната икономика. Те определят знанията и уменията, които американските ученици трябва да получат по време на своето училищно обучение, така че завършвайки училище да са способни да постъпят в университет или колеж, както и да бъдат ефективни на работното си място (*Common Core State Standards, 2013*).

Минимална е ролята на американската държава във финансирането на училищното образование - едва 15-20% от средствата за общественото образование идват от федералното правителство. Частните училища не се финансират от държавата – това е забранено от Конституцията на Съединените щати. Образователните органи и техните управленски решения на национално равнище

целят да осигурят нормативна база, регламентираща условия за провеждането на качествен учебен процес, подготвящ учениците за реалностите на новия век.

1.2.2. Нормативна уредба

Училищното образование в САЩ, реализирано в обществените и частни училища, се регулира от: Конституцията на САЩ; основния закон за образованието на страната и неговите подзаконови актове; щатските закони за образованието и техните подзаконови актове; съдебни решения, служещи за нормативни актове, и като прецеденти за решаването на съдебни спорове.

В разработването на нормативната база на образованието се съблюдава определена йерархия. Щатските закони за образованието се изготвят и приемат от щатското правителство в съответствие с Конституцията на страната. Училищните закони и наредби, изготвени от щатските бордове по образованието, подчиняват своите разпоредби на образователния закон на съответния щат. В новата история на американското образование важна роля изиграват няколко образователни закони.

1.2.2.1. Законът за началното и гимназиално образование (Elementary and Secondary Education (ESEA) Act, 1965 г.)

Законът за началното и гимназиалното образование (Elementary and Secondary Education (ESEA) Act), приет през 1965 година се счита за най-влиятелния закон за образованието, съществувал някога в САЩ, който защитава социалните права на подрастващите. Като основна причина за неравностойните възможности за образование на децата се приема неравенството в доходите на семействата. Затова Законът се възприема и като механизъм за елиминиране на бедността в Съединените щати, чрез финансиране на образователни програми за постигане на равни образователни възможности за всички ученици. Така се дава образователен шанс на учениците в “културно неизгодно положение” (както се определят през 60-те години децата от социално слаби семейства), или на тези със специални образователни потребности (Spring J., 2014, стр.440).

Усилията на американските правителства и президенти за подобряване на учебните постижения на учениците, в т.ч. на тези в неравностойно положение, с цел повишаване конкурентоспособността на американската нация в световен мащаб, продължават и през следващите години и са „материализирани” в следващите национални образователни закони.

1.2.2.2. Законът “Нито едно изоставано дете” (No Child Left Behind (NCLB) Act, 2002 г.)

С подписа на Президента Джордж У. Буш съществуващата образователна програма “No Child Left Behind” (“Нито едно изоставано дете”), част от програмата “Война на бедността”, става основен образователен закон на Съединените щати за периода 2002-2015 г.

Законът третира подрастващите като човешки капитал, а образованието – като

основен фактор за подготовката на конкурентоспособна за глобалния пазар работна сила, която да направи Америка лидер в глобалната икономическа конкуренция. Той регламентира създаването на общи стандарти за учебните програми (Spring, J., 2011, стр.140).

Законът “Нито едно изоставащо дете” е обект на редица критики. Като цяло се смята, че базираното на него образование не подготвя учениците за възможностите и предизвикателствата на XXI век. Това води до необходимост от промяна. Така се появява най-новият образователен закон на САЩ.

1.2.2.3. Законът ”Всеки ученик успява” (Every Student Succeeds (ESSA) Act, 2015 г.)

Законът ”Всеки ученик успява” (Every Student Succeeds (ESSA) Act) е подписан от Президента Барак Обама на 10.12.2015 г. Той е първият нормативен акт, който формулира като основна цел на образованието качествената подготовка на учениците, обещава равни образователни възможности за всички ученици в страната, създава предпоставки те да постигат успех и след завършване на училище - в университетското образование и/или в професионалната кариера.

Законът намалява федералната намеса в образователните решения и връща властта за тях в ръцете на съответния щат и окръг, запазва изискването учениците да държат стандартизирани тестове всяка година, изисква всеки щат да разработи академични стандарти на високо ниво, без федералното правителство да има право да определя какви да са тези стандарти и други.

Законът ”Всеки ученик успява” потвърждава философията на предходните образователни закони на САЩ, че образованието на учениците е основна отговорност на всеки щат и окръг, особено в сфери като финансиране, наемане на персонал и подпомагане успешното функциониране на училища, които по различни причини постигат лоши резултати. Той регламентира усвояването от всеки ученик на определени основополагащи за САЩ идеи, концепции, имена, твърдения и събития по история, математика, наука и английски език.

1.2.2.4. Нормативна уредба на частното образование в САЩ

Частните училища в САЩ са търсени заради предоставяното алтернативно на държавното и често считано за по-качествено образование. Тяхното откриване и функциониране се подчинява на образователен закон за частните училища, специфичен за всеки щат. Той е задължително съобразен с основния образователен закон на САЩ, както и с Конституцията на съответния щат.

Всеки *щатски образователен закон за частните училища* е специфичен за конкретния щат и регламентира регистрацията и акредитацията на частните училища, сертифицирането на учителите, началото и края на учебната година, учебните програми, критериите за оценяване на учениците, ергономическите норми в училище, изискванията към училищния транспорт, учебниците, тестовете на учениците, образованието на деца със СОП, използването на съвременни образователни и информационни технологии, квалификацията на учителите, условията за намаляване на данъци заради училищни такси, домашното

образование и други (U.S. Department of Education, 2009. State regulation of Private schools, p. 335).

Предизвикателство пред щатските законотворци (по отношение на регулирането на частните училища) е да създават такива нормативни актове, които да уважават основните права на родителите да ръководят образованието на своите деца, да пазят интересите на щата и други.

Освен от основния образователен закон на всеки щат, частното училищно образование в САЩ се регулира и от редица други нормативни актове. Един от тях е Законът за равните образователни възможности от 1974 година, според който никой щат не може да откаже достъп до образование на хората (ученици), които са с различен цвят на кожата, от различна раса, пол или произход.

Образованието на деца с увреждания се регламентира от Закона за образованието на хора с увреждания.

Нормативните актове на национално и щатско равнище, както и допълнителните закони, регулират различни аспекти от образованието, така че децата и учениците да бъдат максимално улеснени в удовлетворяване на своите образователни потребности.

1.2.3. Организация и управление на образованието на равнище щат

Управлението на училището на щатско ниво е характерна черта на американската образователна система. Във всеки щат организацията, финансирането и контролът на училищното образование се осъществява от Щатския департамент по образованието, представляван от щатския борд по образованието, Висшия началник за училищата в щата (the Chief State School Officer) и неговия екип. Те ръководят училищното образование в щата на базата на Конституциите на щата и на страната и други щатски закони, в т.ч. специфично насочените към частното образование.

Щатските бордове по образованието имат ключова роля за тази сфера на социалния живот. Те са важна част от управлението на държавното и частно образование в САЩ и изпълняват ролята на негов контролиращ орган, който е независим по отношение на вземането на стратегически решения за образованието. Именно щатските бордове разработват дългосрочната визия и стратегия за развитието на образованието в щата, определят нуждите му, разработват образователната политика, определят минималните академични стандарти, под които училищата – както частните, така и държавните – не трябва да падат.

По отношение на финансирането на държавните училища и в съответствие с принципа за децентрализация на училищното образование, водеща роля играе бюджетът на ниво щат, генериран от местните данъци и такси. Колкото по-богат е един щат, толкова повече финанси се отделят за образованието на неговите ученици и се предполага, че съответно качеството на образованието е по-високо.

Въпреки че властите в повечето щати се обединяват около общи процедури и образователни закони, като цяло между отделните щати съществуват големи разлики по отношение на организацията и управлението на образованието.

Управлението на образованието следва административната организация на

страната, според която САЩ се дели на 50 щати, а всеки щат – на окръзи. По тази логика след анализа на дейността на щатските училищни бордове следва да се коментира дейността на окръжните училищни бордове.

1.2.4. Организация и управление на образованието на равнище окръг (district)

Всеки щат в САЩ е разделен на окръзи (districts). Образованието във всеки окръг се контролира от самостоятелен училищен борд, наречен Независим окръжен училищен борд (Independent School District). Например, училищата в гр.Хюстън, Тексас, се регулират от Houston Independent School District.

Членовете на всеки окръжен (местен) борд се избират чрез гласуване или се назначават служебно от ръководството на щата (в случай на болест или смърт на някой от членовете).

Основните задължения на окръжните бордове по образованието са: да вземат решения относно политиките и развитието на всяко училище в съответния окръг; да наемат и освобождават педагогическия персонал в училищата; да определят специфични приоритети за подобряване усвояването на знания от учениците, както и приоритети, отнасящи се като цяло до успеха на дадено училище; да синхронизират съществуващите образователни програми и инициативи с приоритетите за постигане на по-високи академични постижения на учениците; да извършват мониторинг на местни училища; да утвърждават образователни политики и правилници; да разработват и приемат финансови стандарти и стандарти за управление на местните училища; да осигуряват разпределянето на средствата и необходимите образователни ресурси между училищата, според възможностите на бюджета; да организират и контролират използването на финансовите ресурси според нуждите на всички ученици в училището; да се грижат за сигурността на училищния транспорт.

Окръжните училищни бордове осигуряват организацията и контрола на училищата от населените места във всеки окръг на всеки щат. Като местни училищни бордове, те гарантират спокойното провеждане на образователните политики и създават условия за постигане на образователните цели от конкретните училища.

1.2.5. Управление на училището

Организацията и управлението на училищата в САЩ се осъществява по един и същи модел. Всяко училище се управлява от директор („Принсипъл”), но се контролира от окръжния училищен борд. Директорът се назначава от Борда на директорите за определен мандат. Освен представителни функции, той изпълнява и контролни функции - следи за добрата организация и управление на учебния процес, за възпитанието на учениците, а понякога участва и при набирането на финансови средства.

В своята дейност директорът е подпомаган от заместник-директорите (vice-principles), отговарящи за организацията на обучението на учениците от съответните етапи на училищно образование – начален, прогимназиален и

гимназиален етап. Те са отговорни за организирането на учебния процес, за други аспекти на учебно-възпитателната работа, както и за контрола на качеството на образованието.

Управлението на прекия учебен процес е в ръцете на учителите. Те планират, организират, ръководят и контролират работата с учениците.

Във всяко училище се формират временни обединения (комитети) на учителите за работа по проекти - например, за откриване на по-добра учебна програма по математика, организиране на барбекю за края на учебната година, организиране на Празничния концерт по Рождество (наречен „Празничен“, за да се избегне религиозната насоченост) и т.н.

1.3. Иновативни американски идеи и модели за училище на XXI век

САЩ е държава-пионер и движеща сила в редица сфери. През последните 20 години обаче, в сферата на образованието се отчита упадък. Все още днес (в настоящия момент) образователната система на САЩ, (както впрочем и образователните системи в повечето страни по света), подготвя учениците със знания и умения, по-важни за XX век, които (макар и все още да са важни за началото на XXI век) не са достатъчни (като ключови умения) за успешното функциониране на младите хора в условията на непрекъснато променящите се реалности на новия век. Ключовите компетенции на XXI век могат да бъдат определени като съвкупност от способности, които учениците трябва да развият, за да бъдат успешни в информационната ера, в която живеят. Те са свързани с развиване на критично и творческо мислене, способности за общуване и работа с хора, познания за технологии, богата информираност, гъвкавост и инициативност (предприемачески умения).

В подкрепа на адекватни на времето (началото на XXI век) образователни промени се обявяват редица съвременни американски „реформатори“. Един от силните гласове за такава промяна е този на *Ан Шоу*, която защитава идеята, че учебният процес трябва да е разнообразен, динамичен и да отговаря на интересите и специфичните потребности на всеки ученик (Shaw, 2016). Друг силен защитник на идеята за промяна на американското образование е *Мишел Рий*. Основният принцип в нейната работа е поставяне на учениците преди всички други и всичко друго. Тя популяризира революционната за САЩ идея, че всяко дете може да бъде успяващо (Lemann, N., 2013). Друг силен глас за промяна на американското образование е този на *Уенди Кууп*, която създава през 1989 г. организацията “Teach for America” (“Преподавай за Америка”), станала известна по целия свят (Teach for America, 2019). Уенди Кууп набира млади кадри и ги подготвя да бъдат ефективни и успешни учители, способни да реализират качествен учебен процес с деца от всички прослойки на американското общество.

Друга иновативна практика е въвеждането на *проекто-ориентираното обучение*, което развива мисленето, организационните умения на учениците, и качества като гъвкавост, себеконтрол и самодисциплина (Krauss, J., Boss, S., 2013, стр.16). Съвременен новаторски подход за персонализиране на организацията и провеждането на обучението е и т.нар. *edu scrum*, при който на учениците се дава

свобода всяка учебна година сами да определят академичните си цели и да ги постигат със свое темпо, следвайки учебен план, който са съставили съвместно с техните учители (Leigh, H., 2017). Подобен подход прилага Рон Кларк - друг американски образователен лидер-иноватор и реформатор. Кларк работи с деца от различни социални прослойки и постига забележителни резултати с всички свои ученици, включително и с трудните деца и с тези, растящи в нездравословна семейна среда.

Отличителна черта на XXI век са динамичните промени, основната причина за които е развитието на *технологиите*. Технологиите навлизат в класните стаи на американските училища с дигиталните средства като компютри, таблети, смарт-дъски, Интернет-ресурси. Те подпомагат изграждането у учениците на важни умения на XXI век, увеличават участието на учениците в собственото им обучение и мотивацията им за учене, ускоряват процеса на придобиване на нови знания и умения. Като цяло, технологиите повлияват всички аспекти на американското училищно образование и неговото управление.

1.4. Обща характеристика на американското училищно образование и неговото управление

Американското училищно образование и неговото управление се основават на законодателните основи на образованието в Съединените американски щати. Появата на училища съпровожда създаването на американската държава. Учениците се обучавали заедно, събиращи стотици ученици в едно огромно помещение. С течение на времето американското училищно образование се разделя на нива – начално (elementary), прогимназиално (middle school) и гимназиално (high school). И днес съвременните училища следват този модел на организация, макар че се появяват идеи за по-голяма свобода в организацията на пространството и в методите на преподаване.

1.4.1. Структура и организация на американското училищно образование

В САЩ се осигурява безплатно образование на всички деца на задължителна училищна възраст между 6 и 16-18 години (максималната възраст зависи от решение на съответния щат). В държавните училища се осигуряват и специални грижи на ученици със СОП, както и на ученици с емоционални и поведенчески проблеми. Съществуват частни и държавни училища за талантиливи ученици и за ученици с изяви дарби.

Организационната структура на американското образование наподобява тази на редица други страни – образованието е с продължителност 12 години и е организирано в класове – от I до XII.

Управленската структура на американските училища е по-различна от тази в българските. Училището се ръководи от директор, наречен Принципъл, който е отговорен за успешното планиране, организиране, реализация и контрол на цялата учебно-възпитателна работа и функциониране на училището. Подпомаган е от администратор на учителите (teacher administrator), главен учител, психолог и друг

административен персонал. Освен това той е “лошият” за учениците, тъй като определя и провежда наказанията при различни дисциплинарни прояви.

1.4.2. Организация на учебната дейност

Организацията на учебния процес в американските училища е специфична. Учебната година за всички класове започва в края на август/началото на септември и продължава до края на май/началото на юни. Всеки щат сам определя броя учебни дни в една учебна година и продължителността на учебния ден. Съществуват щати, в които всяко училище само решава това.

В много училища учебната година е разделена на два семестъра с по два срока, наречени четвъртини (някои училища нямат четвъртини, а други разделят учебната си година на три срока, наречени триместри). Учениците получават оценки в края на всеки срок, както и семестриални и годишни оценки по всеки предмет, освен ако той не се преподава само един семестър.

Учениците от началния и прогимназиален курс прекарват между 5 и 7 часа на ден в училище, като имат възможност да участват и в извънкласни занимания, заплащани допълнително от родителите. Те включват различни видове спорт, участие в клубове, музикални занимания и други, които се провеждат преди или след учебните занятия.

Учениците от прогимназиален и гимназиален курс имат възможност да избират част от задължителните и избираемите си предмети, започвайки с избор на 1-2 в IX клас и достигайки до избор на почти всички в XII клас. Предметите, които се изучават в гимназиалния етап, са от изключителна важност не само заради знанията, които осигуряват, но и заради важността им при кандидатстване на ученика в университет. Всеки предмет носи по един кредит. Избираеми предмети са Изобразително изкуство, Музика, Драма, Журналистика, Етика, Физика, Химия и т.н.

Американската скала за оценяване на всички тестове е различна от българската. Оценките на учениците се измерват в проценти от 0 до 100, като резултат под 59% се равнява на българската оценка слаб (2). Освен с процент, оценките се изразяват и с буква.

Дисциплината на учениците се счита за важен елемент, фактор и резултат на учебно-възпитателния процес във всяко училище. Нормите на поведение и последствията при тяхното нарушаване са ясно описани в Правилника на училището.

Както навсякъде по света, частните училища в Съединените щати са малка част (25%) от всички училища в страната и обикновено са с религиозна насоченост. Но има и такива, които прилагат различна педагогическа система на работа с децата, като Педагогика Монтесори, Валфдорфска педагогика и други.

За разлика от България, в САЩ е разрешено и широко се прилага *домашното образование*. То се практикува от многодетни семейства, от семейства, живеещи далеч от училище, или от силно религиозни семейства, които искат целенасочено да възпитат своите деца в определени ценности.

1.4.3. Формирането на ценности у учениците чрез американското училищно образование и възпитание

Както вече беше казано, американското училищно образование има специфични характеристики, които го различават от други национални образования по света. До голяма степен то поставя ударение върху изграждането на характера на учениците, върху техния морал и възпитание в ценности (например, да поемат отговорност, да са състрадателни и добри граждани).

Характерни особености и ценност на американското училищно образование са високата степен на участие на родителите в училищния живот, възпитанието на предприемачески дух в учениците, както и формиране у тях на качества на граждани на демократичното общество. Американската гимназия е мястото, което подготвя подрастващите за бъдещия им живот, за професионалната им реализация, за това да бъдат пълноценни граждани на демократичното общество. Един от начините за това е *ученическото самоуправление*, което тук приема формата на *ученическо правителство*. То е основна форма за извънкласна дейност.

Американското училищно образование цели създаването на добро общество от знаещи, можещи и умеещи млади хора. И това е особено характерно за частните училища.

1.5. Частният сектор в американското образование

Корените на частното образование в САЩ са в колониална Америка. Първите частни училища са създадени във Флорида и Луизиана от католически мисионери. Частните училища от времето на създаването на американската нация са резултат от общите усилия на религиозните и държавни власти, както и на родителите на учениците за организирано образование на децата (Kennedy, R., 2018).

Днес всяко частно училище, подобно на всяко обществено, се управлява от борд на директорите, който определя стратегията на неговото развитие. Ежедневното (оперативното) управление се осъществява от директор (принсипъл) и неговия заместник или заместници (виж 1.2.5.).

Частните училища имат по-голяма свобода в избора на *учебни програми* и в тяхното адаптиране според нуждите на учениците, поради което са предпочитани от родители, желаещи децата им да получат по-различно и по-качествено образование и прилагането на индивидуален подход.

Друго предимство на частните училища е малкият *размер на класовете*, не само заради високите такси, а и поради това, че по-малкият брой ученици е своеобразна гаранция за по-високо качество на образованието и условие за прилагане на индивидуален подход към всеки ученик.

Положителните характеристики на частното образование в САЩ и по-високите учебни резултатите на учениците са причина опитът на тези училища да се разпространява в различни страни по света, в т.ч. и в България.

Втора глава. Организация и управление на американски средни училища в България

2.1. Системата за училищното образование в България и нейното управление

Съвременното образование в България се урежда от Закона за предучилищното и училищното образование (ЗПУО), влязъл в сила от 01.08.2016 г., и се регламентира от държавните образователни стандарти, обект на различни наредби.

Прилагането на държавната образователна политика, определена със законите, приемани от парламента на страната, се осъществява и ръководи от *министъра на образованието и науката*. Той представлява и Министерството на образованието и науката (МОН), което го подпомага при осъществяване на правомощията му, осигурява „технически” дейността му и извършва дейности по административното обслужване на гражданите и юридическите лица по образователни въпроси.

Контролните функции на Министъра на образованието при осъществяване дейността на министерството, неговите териториални звена и второстепенните разпоредители с бюджет се осъществяват от *Инспекторат*, който е на пряко подчинение на министъра.

Към министъра на образованието и науката действат териториални администрации за управление и контрол на системата на предучилищното и училищното образование, наречени *Регионални управления на образованието (РУО)*. Те създават условия за провеждане на държавната образователна политика на територията на областта.

Новият образователен закон дава *автономия на училищата*, която включва и правото да определят профилите и професиите, по които ще готвят учениците си, както и самостоятелно да избират и съставят свои учебни планове, да разпределят учебното съдържание в зависимост от потребностите на учениците, да определят учебните предмети и да разработват учебните програми в случаи, предвидени в ЗУПО.

Всяко училище се управлява и представлява от директор, който в своята работа се подпомага от заместник-директори по ресори – обикновено по учебната част и административен директор.

Системата за училищно образование в България и нейното управление е много по-различна от тази в САЩ, която е силно децентрализирана.

2.2. Частният сектор в училищното образование в България

Българското училище винаги се е стремяло да подготвя качествено своите възпитаници. От гледна точка на финансирането, в повечето случаи то е било на държавна или общинска издръжка.

Болшинството частни училища насочват усилията си към подготовката на учениците, адекватна на изискванията на новия век и главно – на потребността да бъдат конкурентоспособни. За целта се стремят да проучват и прилагат и добър опит от други училища - български, международни и училища с чуждестранно

участие в България.

Чрез *SWOT-анализ* могат да се открият силните и слабите страни на сектора на частното образование в България, както и възможностите и заплахите, пред които то е изправено. Сред *силните страни* на частния образователен сектор в България са: младите, високообразовани и мотивирани учители; високите очаквания към учениците; малките класове, в които на всяко дете може да се обърне внимание според индивидуалните му нужди и други.

Сред *слабите страни* на частния образователен сектор в България са: повечето и по-разнообразни отговорности, с които е натоварен персоналът; подългият работен ден на персонала; нуждата от повече време за подготовка на учителите за час поради индивидуалния подход към всяко дете и други.

Частният образователен сектор в България определено има по-добри *възможности*: за създаване на активна доброволна общност от родители и персонал, която да планира и организира училищни събития; за участие на учениците в проекти на училището; за промяна на учебните планове и програми с цел постигане на по-голяма гъвкавост и повече свободно време на учителите; за въвеждане в учебния план на разнообразни предмети и дейности за обогатяване учебния процес и културата на учениците и други.

Заплахите пред частния образователен сектор в България са свързани с риска: учениците да бъдат включени в дейности без тяхното желание; училищният менаджмънт да се примири със съществуващата ситуация в училището, което да доведе до понижаване на желанието за развитие и растеж; бързо сриване на имиджа на частното училище при констатирани проблеми; отлив на ученици поради високи такси и други.

Частното образование в България е в процес на развитие и утвърждаване. Нормативната уредба и изискванията на пазара на образователни услуги позволяват прилагането на добри практики от чуждестранния образователен опит и частното образование има както готовност, така и необходимите ресурси, за да ги приложи. Това би повишило качеството на предоставяното образование и до усвояване от учениците на компетенции, необходими им в XXI век.

2.3. Организация и управление на някои “американски” училища в България - съпоставителен анализ

През XIX и XX век, както и след политическите промени от последните десетилетия, на територията на България се създават редица международни училища и училища с чуждестранно участие, едни от които са американските. В настоящия труд обект на анализ са Англо-американското училище (ААУ), Американския колеж (АК) и Американско-английската академия (ААА) – и трите на територията на гр.София.

2.3.1. История на възникване и управление на американските училища в България

Историята на възникване на всяко едно от разглежданите американски училища в България е разнообразна и изпълнена с редица събития.

Англо-американското училище (ААУ) в гр.София е частно американско интернационално училище, функциониращо с подкрепата на американското и британското посолства в България. То започва своето съществуване през 1967 г., с цел посрещане на образователните потребности на 15 деца, чиито родители работят в посолствата на САЩ и Великобритания в България. Училището се разраства и скоро броят на учениците нараства.

Управлението на Англо-американското училище в София в най-голяма степен се доближава до чисто американския модел на училищно управление. Бордът на директорите взема основните и стратегическите решения за развитието на образователната институция, а директорът, като част от борда на директорите, следи за тяхното изпълнение.

Училището има и т.нар. висше ръководство. То се състои от директор (колегата му в САЩ се нарича принципъл), заместник-директори, директори по разработване на учебни програми и обучение, бизнес мениджъра на ААУ, технически мениджър, специалист по маркетинг и комуникация. Ролята на висшето ръководство като орган на управление е да осигури условията и средата за доброто протичане на ежедневния учебно-възпитателен процес в училището, с прилагането на практика на решенията на Борда на директорите. Но то не е пряко свързано с неговото оперативно управление.

Оперативното функциониране на училището се организира и контролира от директори и заместник-директори на различните нива – на ниво детска градина, долен курс, среден и горен курс.

Друго американско училище на територията на България е *Американският колеж в София (АК)*. То е сред най-старите и най-престижни частни училища в България. През октомври 2020 година ще отбележи 160 години от създаването си.

Американският колеж е езикова гимназия с прием след VII клас, която има лиценз от българското Министерство на образованието и науката, както и акредитации от американски акредитиращи организации. Счита се за една от най-старите американски образователни институции извън пределите на САЩ.

Макар да е с лиценз на Министерството на образованието, Американският колеж е организиран и функционира като американско училище.

Структурата на управление на училището е подобна на структурата на американско училище в САЩ. Колежът се ръководи от Президент, който има за помощници заместник-директор и двама декани на учениците. Стратегическите решения за развитие на училището се вземат от Борд на директорите.

Американо-английската Академия (ААА) в гр.София започва своето съществуване през 1992 година като частно американско училище (с детска градина) за децата на американски мисионери в България. Негови основатели са семейство американски граждани - Франк и Рут Мънсей, които търсят начин за реализация на мечтата си да допринесат за мисионерството по света. През първата година в училището учат 15 деца от няколко мисионерски семейства в София. Семейната атмосфера, както и липсата тогава на други основни американски училища в София, са причините, поради които ААА се разраства и през 2002 година достига своя апогей от 185 деца.

Днес Американско-английската академия се управлява от колективен орган - Борд на директорите, без председател. В Борда на директорите участват директорът (принсипъл) на училището, директорът на българската програма, директорът на детската градина, административния директор. Те се срещат веднъж в седмицата на регулярни срещи, на които обсъждат проблеми в училището, търсят решения и планират дейността на училището в краткосрочен и дългосрочен план. Решенията се вземат на базата на гласуване и чрез мнозинство.

Макар и много различни едно от друго, трите разглеждани американски училища носят характеристики на училищата в САЩ, но са и много различни от едно функциониращо на американска територия училище. Като цяло съществуването на американски училища в България допринася за положителния имидж на страната ни пред света и създава условия българските училища да взаимстват добри практики (опит) от тяхната дейност, в т.ч. и по отношение на подбора и управлението на персонала.

2.3.2. Управление на човешките ресурси

Това е най-важната част от управлението на всяка организация, защото хората определят качеството на предлаганата образователна услуга и просперитета на организацията.

Персоналът на *Англо-американското училище* се състои от над 100 човека. През учебната 2017/18 година преподавателският екип е съставен от учители от 11 различни националности. Те работят по департаменти (според българската образователна система - по училищни нива) – департамент на детската градина, департамент на долното (началното) училищно ниво (Elementary school), департамент на средното и горно училищно ниво (Middle & High school - ниво прогимназия и гимназия). Всеки департамент си има директор, който в цялостната йерархична структура на училището е заместник-директор.

Работата на учителите се следи от директор по обучението, чиято задача е да контролира качеството на учебно-възпитателния процес. Всеки учител има свобода да преподава учебния си предмет и да използва допълнителни учебни материали както прецени. Важни са резултатите.

Подобна стратегия се прилага и към управлението на персонала на *Американския колеж*, който се състои от 104 души. От тях 72% са българи, а останалите 32% - учители от чуждестранен произход.

В структурата на училището влизат 8 катедри по различни предмети, начело с ръководител-катедра. Всеки месец Президентът на Колежа свиква всички ръководители на катедри на катедрен съвет, с цел обсъждане на важни въпроси, получаване на обратна връзка и други. Членовете на всяка катедра се събират на обща среща на всеки 45 дни, на която се разпределят задачите.

Подобно на *Англо-американското училище*, всеки учител в *Американския колеж* има свободата да преподава както намери за добре, по учебна програма, която смята за подходяща. Необходимо е да получи одобрението единствено на ръководителя на катедрата.

Подобна организация на работата на персонала има и в *Американско-*

английската академия. Тук работят (около) 40 човека, с образователна степен “бакалавър” и “магистър”, а 5% от персонала имат степен “доктор”. Подобно на Англо-американското училище, учителите в Американско-английската академия са разделени по департаменти по нива на обучение на учениците (с малка разлика): ниво детска градина, долно училищно ниво, средното и горно училищно ниво на американската програма, учители, преподаващи само в българската програма. Между учителите от двете програми няма изградени екипни взаимоотношения и се проявява напрежение.

Учителите преподават по утвърдени учебници, но имат свободата, подобно на колегите си от останалите две разглеждани училища, да използват допълнителни материали. Методите на преподаване са избрани от самите преподаватели. Работата им е обект на минимален контрол и оценяване от страна на директора, което се осъществява изключително рядко.

2.3.3. Управление на учебно-възпитателния процес в американските училища в България

Учебно-възпитателният процес е основен за едно училище. Но в разглежданите американски училища управленският екип е ангажиран с това в различна степен.

2.3.3.1. Равнища на управление на процеса на обучение в американските училища в България

Управлението на *Англо-американското училище* в София в най-голяма степен се доближава до специфичния американски модел на училищно управление. Училището се управлява от Борд на директорите, директор на училището и заместник-директори по нива. Те имат конкретни ангажименти в управлението на процеса на обучение и възпитание на учениците.

Ролята на Борда е да взема основните и стратегически решения за училището, като например да избира и назначава директора на училището, и по този начин осъществява стратегическото управление на учебния процес, като разработва политики, взема финансови решения и създава дългосрочни стратегически планове и условия за успешна учебна работа.

Оперативното управление на учебно-възпитателния процес се осъществява от директора, заместник-директора, учителите и директорът по разработване на учебни програми и обучение. Отговорностите на директора по отношение на управлението на учебния процес са свързани с набиране на персонал, наблюдаване на учебния процес, комуникация с външната среда с цел поддържане на добрия имидж на училището и изграждане на връзки с организации, които да се включат в учебно-възпитателния процес под някаква форма, получаване на обратна връзка от родителите на учениците в училището и като цяло - прилагане на практика на всичко, което е решено от Борда на директорите на училището. Директорът оказва подкрепа и на учителите в тяхната работа. Главният отговорен за процеса на планиране и организиране на обучението в училището обаче, е директорът на

съответното ниво – съответно директорът на началното образование и директорът на прогимназиалното и гимназиално образование (те се явяват заместник-директори на училището).

Директорът по обучението (Director of teaching and learning) има важна роля в училището за осигуряване на качеството на учебния процес. Неговите задачи са: да следи преподавателската работа на учителите, да им дава насоки за по-ефективен учебен процес, да проследява наситеността с учебно съдържание на различните предмети (основно избираемите, при които учебната програма се разработва от самия учител), да организира вътрешно-училищна квалификация. Учителите, като основните действащи лица на управлението на учебно-възпитателния процес, планират, организират, реализират и ръководят обучението и възпитанието на учениците в класната стая.

Американският колеж се управлява от Борд на директорите, Президент, заместник-директор, декани на учениците и ръководители на катедри, чиито отговорности са строго определени.

Бордът на директорите на Американския колеж се занимава със стратегическото планиране на дейността на училището. Президентът на Колежа няма пряко участие в управлението на учебно-възпитателния процес. Той има заместник-директор, чиято роля е да следи оперативно за цялостното функциониране на учебно-възпитателния процес и да замества Президента и деканите на учениците, когато отсъстват.

Възпитанието на учениците се осъществява от двамата декани на учениците.

Учителите по различните предмети в Американския колеж са организирани в катедри според предметите, които преподават. Целта на тази структура (обединението по катедри) е да се улесни организацията на работата по отделните предмети и вземането на решения. Учителите имат свобода да избират начина на преподаване, но работата им се следи от ръководителя на катедра.

Ръководният орган на *Американо-английската академия (ААА)* е Бордът на директорите. Всеки директор е отговорен за планирането, организирането, реализирането и контролирането на дейността на своя ресор. Единствено директорът на българската програма (подобно на ситуацията в българските училища) има заместник-директор.

Планирането и организирането на учебния процес от учителите в Американо-английската академия се наблюдава, ръководи и контролира от Директора (принсипъл). Учителите са автономни в своята работа, която рядко се следи от директора.

Управлението на процеса на обучение в трите разглеждани американски училища (на всяко управленско равнище) има своите специфики, съответстващи в различна степен на характеристиките на традиционните американски училища. Училищата, които в по-голяма степен се доближават до училищата на територията на САЩ, имат по-добро управление.

2.3.3.2. Специфики на управление на процеса на възпитание в американските училища в България

Възпитанието на учениците в конкретни ценности е важна част от единния учебно-възпитателен процес. И в трите американски училища в България доброто отношение на разбиране на потребностите на учениците от насока, разбиране и възпитание, съчетано с адекватните изисквания към тях, създава подходяща атмосфера за реализирането на пълноценен учебен процес и възпитанието на подрастващите в духа на ценностите на демокрацията.

В *Англо-американското училище* ръководният персонал и учителите са насочили своите усилия както към академичната подготовка на учениците, така и към изграждането и възпитаването им като добри граждани на света. Възпитателната дейност е силно застъпена. Ежедневно учениците са учени и насърчавани от своите учители как да постъпват правилно, като в тях се формират общочовешки ценности и ценностите на училището.

По-различна е философията на възпитание на учениците в *Американския колеж*. От тях се изисква много - не само от академична гледна точка, но и като личности. Възпитават се в това „как да бъдат ученици в Американския колеж“, т.е. как да се държат, как да говорят, как да вървят, как да се държат в училището и извън него, как да благодарят на учителя и т.н. От учениците се очаква да вземат разумни решения и да поемат отговорности за действията си, да са проактивни и да защитават сами интересите си. Учениците се обучават и как да разпределят времето си, как да се справят с всичките си училищни ангажименти и други.

През проследните няколко години процесът на планиране, организация и реализиране на учебния процес и възпитанието в *Американо-английската академия* търпи ежегодни промени. Постоянно се променя и управленската структура, поради което възпитанието не е приоритет и „учениците ръководят училището“. Управленският екип и учителите полагат усилия да формират ценности и да възпитават учениците, но липсва синхрон в действията им, поради което резултатът не е добър.

Всяко едно от разглежданите три американски училища полага целенасочени усилия за постигането на ефективен процес на обучение и възпитание на учениците. Всяко едно от тях има специфични характеристики на организацията на учебно-възпитателния процес и по различен начин се доближава до училищата в САЩ. Като цяло повечето елементи на положителния опит на тези три американски училища биха могли да се приложат в българското частно образование, а някои елементи – и в държавните училища. Трета глава е опит за обобщаване на такива възможности.

Трета глава. Емпирично изследване на приложимостта на „американския опит“ организацията и управлението на частните училища в България

3.1. Обобщен модел на управление на някои „американски“ училища в България

Разглежданите „американски“ училища в настоящия труд имат много и

разнообразни характеристики, които в различна степен си приличат и се доближават до типичните американски училища на територията на САЩ. Обект на емпирично изследване в тази част на дисертационния труд е приложимостта на техния полезен опит в организацията и управлението на частните училища в България, както и отношението към този опит на учители от частни български училища.

3.1.1. Описание на изследването

Емпиричното изследване е проведено с цел проверка на теоретични тези, както и за доказване или отхвърляне на хипотезата. По-конкретно, то е опит да се проучат и анализира нагласите и възможностите за прилагане на американски модели за организация и управление на училища в частния сектор на българското образование с цел обогатяване неговата практика в България на организация и управление.

Изследването е реализирано в периода май-декември 2018 г. с общо 214 респонденти, от които: 5 директори, 16 учители, 96 ученици и 25 родители на деца от трите разглеждани в дисертационния труд американски училища в София, както и с 4 директори, 21 учители, 34 ученици и 13 родители на деца от български частни училища.

Проведените анкети дават обективна информация за състоянието на българските частни и „американски“ училища в България и посочват нагласите за взаимстване и прилагане на елементи от американския образователен модел в българското училищно образование.

3.1.2. Резултати от емпиричното изследване

Анализът на резултатите е извършен по няколко критерия за всички групи респонденти. Ето какво показват обобщените резултати по тези критерии.

Критерий: Избор на училище

Чрез този критерий се оценява доколко училището се избира заради това, че е „американско“ и по-общо - какви са предпочитанията към частното образование в България. Анализът показва, че най-осъзнато е направен изборът за Американския колеж (АК), където се постъпва с приеман изпит. Изборът на Англо-американското училище (ААУ) е предимно резултат от преместване на семействата на учениците от чужбина в България или на търсене на качествено образование по американски модел. А Американско-английската академия (ААА) според родителите предоставя по-евтин, макар не така качествен модел на американско образование. Извън трите училища основната причина за избор на българско частно училище е желанието за по-спокойна обстановка и по-качествено образование.

Критерий: Познаване на мисията и визията на училището

Тук са налице различия в отговорите на анкетиранията от българските и от „американските“ училища. Идеята за мисия и визия на една организация е сравнително нова за българското общество и училище, докато функционирането на американските училища е в тясна връзка с дефинираните от тях мисия и визия.

Проведеното изследване доказва, че дори понятията да са нови и непознати за голямата част от персонала, родителите и особено за учениците в българските частни училища, те са важни, необходими и носят по-голяма яснота за посоката на развитие на учениците. Въпреки негативното мнение на родителите от ААА, като цяло по-осведомени са родителите от американските училища. В сравнение с тях, едва 30% от родителите на ученици в български частни училища смятат, че ръководството има визия за училището, докато останалите са отговорили отрицателно. Това може да бъде една от причините за по-хаотичната им организация и управление.

Критерий: Организация на училището

Проведената анкета потвърждава твърдението, че едно училище е ефективно, ако е добре организирано и ако задълженията и отговорностите на всеки са ясни. В тази връзка, с висока ефективност се отличават ААУ и АК поради утвърдените образователни модели (в голяма степен американски) и поради усилията на ръководствата да създадат добри условия за качествено образование на учениците.

Данните от изследването по този критерий водят до извода, че анкетираните ученици и техните родители от ААУ и АК са по-скоро доволни от своето училище, докато тези от ААА не са удовлетворени в такава степен. Учениците и родителите на деца от български частни училища изразяват средна степен на задоволство от предоставената образователна услуга. Анализът показва също, че училищата, които нямат ясна мисия и визия за бъдещето (каквито до голяма степен са ААА и повечето български частни училища), не предоставят услуга, която да задоволява до голяма степен повече от нуждите на учениците и да носи по-голяма удовлетвореност у техните родители.

Критерий: Отношение на респондентите към училището и оценка на училището

Проведеното изследване показва, че удовлетвореността от обучението и преподаването в дадено училище идва от фактори, свързани с работата на учителите и ръководството. Високо се оценяват заинтересоваността на учителите към учениците, добрите методи на преподаване, включващи и активното използване на технологията, приятната атмосфера, възможността ученикът да бъде себе си и да преследва своите интереси. Всичко това се постига чрез ефективно лидерство и преследването на определените цели от ръководството, при ясно изграден управленски модел.

Критерий: Анализ и оценка работата на учителите

В резултат на проведената анкета се установи, че учителите в различните училища са удовлетворени от работата си и от управляващия екип в различна степен. Те имат по-високи изисквания към директорите като към лидери, посочват нуждата си от обратна връзка за своята работа, но признават и това, че не участват активно в управлението на училището. Учениците и родителите, (попитани за мнението им относно работата на учителите), посочват, че като цяло са доволни от преподавателите, но имат забележки към учители, които повишават тон, не преподават достатъчно добре материала, не изискват достатъчно от учениците и не проявяват разбиране.

Работата на учителите е тясно свързана с условията за провеждане на учебно-възпитателен процес, създадени от директора на училището. Затова анализът и оценката на неговата работа са също много важни.

Критерий: Анализ и оценка работата на директора от респондентите

По този критерий проведеното изследване посочва, че директорите на училища като ААУ и АК с утвърден образователен модел се ползват с висока степен на уважение и тяхната роля се цени високо от учителите, учениците и родителите. Анкетираните очакват повече от директора на ААА, както и от директорите на български частни училища, което е логичен отговор поради установената липса на ясна визия и управленски подход в тези училища.

Критерий: Вземане на управленски решения

В случая директорите на изследваните училища проявяват уважение, заинтересованост и толерантност към мнението на своите подчинени. Това са едни от предпоставките за удовлетвореност на персонала от управленския екип, за която дават информация отговорите на въпросите по следващия критерий.

Критерий: Удовлетвореност от управленския екип

Въз основа на мнението на анкетираните учители, ученици и родители може да се обобщи, че управленският персонал на ААУ и АК се справя много добре със своите отговорности, докато от работата на ръководителите на ААА и българските частни училища има какво да се желае. Те би трябвало да адаптират управленския си стил, така че по-адекватно да посрещат нуждите на учениците и по-ефективно да управляват училището си, за да постигат в бъдеще по-голяма удовлетвореност на персонала и клиентите си.

Критерий: Срещани проблеми в учебно-възпитателната дейност в училището

Въпросите по този критерий целят да изследват мнението на респондентите относно спецификата на проблемите, с които се срещат (като родители, учители, ученици). Въпросите са отворени, а проблемите са подредени от най-често срещаните (повтарящи се в отговорите) към най-малко срещаните. Споделените от респондентите проблеми, макар и специфични за различните училища, са свързани основно с организацията на учебно-възпитателната работа в училището, с подготовката на учителите и с реализацията на учебния процес. Типичните проблеми, с които се сблъскват учениците от всички изследвани училища са: недобра подготовка (компетентност) на някои учители; струпване на тестове по едно и също време; многото домашни, незадълбоченото преподаване на учебния материал и други. Това налага необходимост от промени, които са посочени при отговорите на въпросите към следващия критерий.

Критерий: Препоръки за промени

Предложенията от респондентите за промени в разглежданите училища предоставят важна информация за удовлетвореността от образователната институция и нейното управление. Същевременно те отразяват желанието на респондентите за прилагане на американски опит в управлението на учебно-възпитателния процес в разглежданите училища. Предложените от респондентите промени в училищата са много и най-разнообразни. Те насочват към нуждата от

развитие на образователните институции – едни повече, други по-малко. Като цяло обаче, отговорите показват удовлетвореност от ААУ и АК, за разлика от предложенията към ААА и българските частни училища, към които има и повече критика. За ААУ някои от предложенията са да се увеличи спорта, да се увеличи изборът на предмети от програмата “Интернешънъл Бакалореат”, както и да се сменят някои учители, а предложенията при АК са основно за намаляване на напрежението и академичното натоварване. Някои от предложенията към ААА са за смяна на ръководството, премахване на българската програма и провеждане на по-задълбочен учебен процес.

Критерий: Мнение на ръководния персонал относно училището и неговото управление

Управляващият персонал на проучваните частни български и американски училища изразява ясно желание за постигане на положителни резултати в своята работа и стремеж към позитивна промяна в дейността на ръководените от тях училища. За българските частни училища промените биха могли да бъдат израз на желанието за възможна приемственост на елементи от американската образователна система. Директорите считат, че американският модел е практичен и българското училище има нужда да последва примера му в различни области. Управленците от американските училища, особено от ААУ и АК, са удовлетворени от прилагания американски модел в ръководените от тях училища и се стремят да не се отклоняват от него, поддържайки традициите в управлението.

Критерий: Общото и различното между американския и българския образователен модел (в частното образование)

В процеса на утвърждаване на своя модел и облик много от българските частни училища търсят примери от други училища, включително от чуждестранни модели. Един от тях е американският пример и модел. Макар че има доста слабости, той е доказал редица положителни страни. Проведената анкета показва положителни нагласи от страна на респондентите към американското училищно образование. Демонстрира се интерес към взаимстване на конкретни нейни елементи, свързани предимно с подобряване на организацията на учебно-възпитателната работа и прилагането на индивидуален подход към учениците.

3.1.3. Съпоставителен анализ (SWOT-анализ) на управлението на трите разглеждани американски училища и българския частен сектор в България

Целта е да се открият силните и слабите страни на разглежданите училища, както и възможностите и заплахите, пред които са изправени.

Силните страни в управлението на трите разглеждани американски училища и българския частен сектор се изразяват в следното:

1. *На Англо-американско училище:* директорът е лидер, а не бюрократ; той е лесно достъпен за учениците, учителите и родителите и проявява разбиране към тях и техните проблеми, както и желание за съдействие; управленската структура е изградена от директор и заместник-директори, всеки един от които е отговорен за един департамент и други.

2. *На Американски колеж:* управленска структура, която осигурява добра

организация на учебно-възпитателния процес чрез заместник-директор и декани на учениците; наличие на достатъчно персонал, който да посрещне груповите и индивидуални нужди на учениците и други.

3. *На Американско-английска академия:* финансов ресурс и мотивация на учителите за повече по-интересни, разнообразни и интерактивни уроци; модерна и просторна материална база.

4. *На българските частни училища:* йерархична структура; наличие на достатъчен персонал (в повечето училища), който да посрещне нуждите на учениците и други.

Слабите страни по отношение на управлението на училището като организация, на разглежданите американски училища в България и на българските частни училища, са следните:

1. *На Англо-американско училище:* директорът не е пряко ангажиран в учебно-възпитателната работа и не винаги следи какво се случва в училището; допуска се непрофесионалното поведение на някои от учителите; Борда на директорите е недостъпен за преподавателския екип.

2. *На Американски колеж:* Президентът не е пряко ангажиран с учебно-възпитателната работа и не следи директно какво се случва в училището; учениците (освен тези от XII клас) и техните родители нямат достъп до Президента; учебните стаи са “разпръснати” в няколко сгради.

3. *На Американско-английска академия:* плоската управленска структура (, която) създава хаос и неяснота по отношение на отговорностите и задълженията на персонала; честа смяна на директори и други.

4. *На българските частни училища:* липсват добра организация, планиране и контрол от страна на директора; директорът не се вслушва в мнението на родителите; директорът/управленският екип не участва активно в учебно-възпитателния процес; лоша комуникация от страна на училището с родителите и други.

Възможностите по отношение на управлението на училището като организация, които произтичат от посочените силни страни на разглежданите американски училища в България и на българските частни училища, са следните:

1. *Англо-американско училище:* за по-активно ангажиране на директора в живота на училището; за утвърждаване на модела за управление чрез съучастие и други.

2. *Американски колеж:* за по-активно ангажиране на Президента в живота на училището; за излизане извън образователните ограничения и въвеждане на иновативации.

3. *Американско-английска академия:* за по-голямо съучастие и интерес на директорите към живота в училището; за преминаване към йерархична структура; за управление чрез съучастие и други.

4. *Българските частни училища:* за по-голяма ангажираност на управленския екип в учебно-възпитателния процес; за предоставяне на повече правомощия на директора от собственика на училището и други.

Подценяването на посочените слабости води до следните *рискове и заплахи* пред управлението на разглежданите американски училища в България и българските частни училища като организации:

1. *За Англо-американско училище и Американски колеж:* двете училища

функционират по утвърдени модели, които макар и различни, изправят училищата пред подобни рискове, а именно директорът да не отчете навреме и в достатъчна степен сериозността на конкретен проблем в училище и т.н.

2. *За Американско-английска академия:* риск от незаинтересованост на управленския екип от живота в училището и други.

3. *За българските частни училища:* примирение на ръководството със съществуващата ситуация в училището и загуба на желание за развитие и растеж; бързо сиване на имиджа на училището при констатирани проблеми и други.

3.2. Теоретичен модел за управление на училище с използване на положителен опит от американските училища/модели в България

Американското образование е доказало способността си да прилага добри управленски решения на различни равнища, за да постига добри резултати. Целта на модела е да се предложи вариант за подобряване на организацията и управлението на българските частни училища чрез очертаване параметрите на възможни промени. Тези четири групи промени всъщност са основните компоненти на модела (схема 1).

Промените са инспирирани от добри решения в американски частни училища, по отношение на управлението на училището като организация, управлението на персонала, управление на учебно-възпитателната дейност с учениците и ефективната комуникация и ангажираност на родителите.

Предложеният модел може да послужи като инструмент за прилагане на позитивен американски опит, защото очертава насоките на търсена и възможна промяна и може да послужи като средство за диагностика и откриване на слаби места в управлението на българските училища. Постигането на тези положителни промени в българското образование би допринесло за изграждането на личности – знаещи, можещи, любознателни, добри хора и активни граждани.

Прилагането на добър американски опит може да стане във всяка сфера на организацията и управлението на българското частно училище в зависимост от неговите потребности. Емпиричното изследване, представено в следващия параграф на дисертационния труд, показва положителна нагласа към прилагането на теоретичния модел като необходим, практичен и приложим.

По-долу е представен анализ на отразения на схемата теоретичен модел за управление на българските частни училища, като се заимства опит от управлението на американските училища у нас. Моделът включва следните аспекти на управлението: управление на училището като организация, управление на персонала на училището, управление на учебно-възпитателния процес и управление на комуникацията и ангажираността на родителите.

Схема 1. Теоретичен модел за прилагане на американски управленски опит в българското частно образование



I. Управление на училището като организация

На първо място, управлението на едно българско частно училище като организация изисква гарантиране на стратегическото и оперативното управление. Стратегическото управление е свързано с точно формулирани реалистични *мисия и визия* на училището (което е факт на модела на управление на американските училища) и изисква ясни оперативни действия и/или управленски решения за тяхното изпълнение. Така се изгражда училище с характерен облик.

На следващо място, важна роля в оперативното управление на частното училище играе разпределението на функциите и ролите между членовете на управленския екип. В настоящия момент, в повечето случаи частните училища в България имат собственик и директор. От анализа на ситуацията в американските частни училища у нас стана ясно, че не винаги собственикът и ръководството на образователната институция имат обща визия за това какво трябва да се случва и как да се управлява училището.

Управлението на ефективното частно училище не трябва да е бюрократично. В него трябва да участват и учителите, и учениците, и родителите. Това е характерно за колективния стил на управление (управление чрез съучастие). Управлението на персонала чрез подчинение на заповеди отстъпва на споменатите нови тенденции на управление, при което мнението на персонала е от значение, търси се и ръководството се вслушва в него. Учителите участват при обсъждането на проблеми и при взимането на решения за тяхното разрешаване. Процедурите за вземане на решения също са обвързани с този управленски стил (управление чрез съучастие), като дават възможност на учителите да участват в управленския процес като пълноправни членове.

Делегирането на права на учителите и предоставяне на свобода на действие в пряката им педагогическа дейност осигуряват по-голям успех на училището, тъй като персоналет работи със съзнанието, че гради нещо свое. По този начин, изпълнението на задълженията, които ръководството изисква от всеки учител, е провокирано от личния му избор и от неговата отдаденост на конкретната мисия на организацията (по: Маджирова, К., Питекова, Р., стр.135).

По-добрата и навременна информираност на учителите е друга характеристика на доброто управление, която присъства в теоретичния модел и е заимствана от американския образователен модел. Директорът е достъпен за учителите, така че те могат да потърсят информация по даден въпрос от него самия.

Ценно за ръководството на училището, при обсъждането и решаването на проблеми в училището, е мнението на учениците, изразено чрез специална (и перманентна) обратната връзка, която получават от тях за всичко, което се случва в училището, и при конкретни случаи. Важно е също учениците да участват в управлението на институцията чрез ученическото самоуправление (под формата на ученически правителства) - много специфично за американското образование.

Друга традиция в американския модел е учениците да проявяват проактивно отношение спрямо живота в училището. Болшинството от тях имат мнение и идеи за подобряване на учебно-възпитателния процес и организацията на училищния живот и ги предоставят като обратна връзка, потърсена от директора.

В управлението на училището участват или се намесват органи на управление

на различни равнища. Но основната отговорност се поема от директора. Освен административните си (бюрокраични) задължения, от него се очаква да бъде преди всичко образователен мениджър, т.е. да създава (да планира и организира) и да контролира условията за реализиране на сложния и специфичен учебно-възпитателен процес, да наблюдава и подпомага (а понякога – да санкционира) работата на учителите, да ръководи и улеснява взаимоотношенията между учениците, учителите и родителите, да комуникира с родителите, да ги въвлича в живота на училището и в образованието на техните деца, да съдейства активно на възпитателната дейност с учениците, особено по отношение формирането у тях на ценностите на демократичното общество (в т.ч. чрез съблюдаване на ясни изисквания за ред, дисциплина и адекватно поведение в училище, основаващи се на правила), да представлява училището пред факторите на външната на училището среда, да печели партньори и да привлича „клиенти” (ученици и техните родители). Подобно на американския си колега, директорът на частното училище в България е онази ключовата фигура, която олицетворява училището, изгражда неговия имидж и привлича „клиенти” (учениците и техните родители) с предлаганата по-добра (от други подобни) образователна услуга.

Практиката показва, че ефективните училища имат не само успешни директори, но и ефективни ръководства. Членовете им работят заедно, допълват се и допринасят за ритмичното изпълнение на управленските задачи.

В американските училища се използват различни комисии, чрез които се осигурява задълбочено разглеждане на даден проблем и съответно, се намира по-адекватно негово решение.

В американския модел материалната база и функционирането на училището като цяло не са изолирани от обществото. Обществеността също е въвличена в управлението на училището чрез Борда на директорите, Родителско-учителските организации и щатските бордове по образованието. Ролята на Обществените съвети в българските държавни училища, в теоретичния американски модел се изпълнява от сформирана към всяко училище доброволна Родителско-учителска организация.

Представеният теоретичен модел за управление на българските частни училища, като се заимства опит от управлението на американските училища у нас, позволява да се очертаят възможни позитивни промени в управлението на българските частни училища. Една от промените е премахване на голяма част ненужни бюрократични отговорности (като писане на доклади, отчети и други), което би освободило време на училищния директор за оперативно решаване на важни задачи, свързани с управлението на училището.

II. Управление на персонала

Управлението на персонала е втората по важност сфера на дейност от управлението на училището и съответно - друг важен елемент от теоретичния модел за управление на частно училище. И тук важно значение има подборът на персонала – директора, неговите помощници, учителите, помощния персонал.

Ролята на директора е ключова за управлението на училището, тъй като от него зависи оцеляването на училището в условията на конкурентен пазар на

образователни услуги. Затова към кандидатите за тази най-висока позиция следва да се предявяват високи изисквания относно образованието, характера, способностите за работа с хора и за организиране и осигуряване на най-добрите условия за реализиране на учебно-възпитателния процес от учителите и учениците.

В своята работа директорът е подпомаган от заместник-директори. Според българското законодателство право да заемат такава позиция имат учители с образование „Бакалавър“ и по-високо и изявили лидерски качества. Обикновено заместник-директорите се избират от директора или Борда на директорите измежду наетите в училището учители.

Прилагането на полезен опит от американското училищно образование предполага намаляване на бюрократичните изисквания към директора, налагани от МОН и РУО. На свой ред директорът освобождава учителите от някои бюрократични задължения (например, подготвяне на преразпределение на съдържанието при почивни дни заради празници, грипни ваканции и други). По този начин учителите могат да фокусират вниманието и енергията си към обучението на учениците според индивидуалните им нужди.

В помощ на заместник-директорите и учителите в тяхната работа идват главните учители. Те се избират от директора измежду работещи в училището преподаватели. Ролята на главните учители е да подпомагат заместник-директора в оценяване работата на учителите, да подпомага учителите със съвет относно начина на преподаване на материала, както и да организират състезания и олимпиади по съответния предмет.

Основен фактор за успеха на училището и качеството на предлаганите образователни услуги, както и за провеждания ефективен учебно-възпитателен процес са *учителите*. На тях е възложено голямо доверие. Те имат свобода да възпитават учениците, да постановяват свои правила в класната стая, да преподават по начин, който намерят за добре, да добавят такъв допълнителен материал, какъвто преценят, че е необходим.

Важен елемент от управлението на персонала е подкрепата от страна на ръководството за изпълнението на служебните задължения от страна на учителите. Това включва срещите на директора с целия персонал или с учителите по нива веднъж седмично.

Добър американски опит в управлението на персонала са *периодичните индивидуални срещи* на директора с всеки учител. Те се провеждат в началото, средата и края на учебната година. На тези срещи се обсъждат плановете за личностното и професионално развитие на всеки преподавател през идната учебна година.

Важно средство за управление на персонала са наградите и наказанията. Учителите в американските и българските частни училища се награждават и наказват според Правилника за дейността на училището. Учителите се награждават в различни случаи - за постигнати отлични постижения на учениците на изпити или на външни изяви и състезания, за проактивно поведение на учителя по даден проект или задача, което е послужило за пример и пр.

В училището няма синдикати, но учителите могат да членуват в учителски организации (щатски или национални). Чрез тях учителите могат да изразят

възражение към неправомерно според тях наказание и да получат защита на правата си. В страната функционират редица учителски асоциации. Две от тях са на национално ниво. Всяка една от тях, по специфичен начин, подпомага учителите като работят в посока подобряване на методите за преподаване, обновяване сградите на училищата, промяна в законодателството, така че учителите да бъдат по-защитени и други.

Важен елемент от управлението на персонала е овластяването или делегирането на правомощия и отговорности на учителите от ръководния състав за изпълнението на конкретни задачи. Делегирането на правомощия се прави индивидуално или на общи срещи с други учители. Чрез и-мейли заместник-директорът или директорът инструктират съответния учител как да изпълни задачата. Комуникацията чрез и-мейл е основен начин за комуникация между учителите и ръководния екип, тъй като позволява бързо доставяне на информация и бърза реакция по даден въпрос.

Неизменна част от управлението на персонала е грижата на ръководството за неговото развитие и кариера. Средство за това според американския опит са различни обучения, организирани от училището. Темите съответстват на изразени специфични интереси на учителите, в т.ч. по отношение на учебното съдържание по конкретни учебни предмети, изучавани през съответната учебна година.

Много важна роля в американските училища играе непедagogическият персонал (съветници, психолози, дори социални работници), които помагат в различни ситуации и особено при избора на предмети за самостоятелния учебен план на ученика. Тези специалисти имат важна роля и в „американските“ училища в България. Директорът работи в тясна връзка с непедagogическият персонал, воден от философията, че училището е място, което подготвя учениците както академично, така и за живота.

III. Управление на учебно-възпитателния процес (УВП)

Поради централното място на учебно-възпитателния процес в училището, неговото управление е изключително важно. Според американския теоретичен модел целта на училището е да подготви учениците за изискванията на новия век, като им даде компетенциите, знанията и уменията, които са им необходими, за да бъдат пълноценни и успешни млади хора. Моделът гарантира изпълнението на тази цел чрез качествена академична подготовка, както и чрез целенасочена възпитателна дейност, извънкласна дейност и редица събития, организирани и провеждани в училището и с активното участие на учениците.

Представеният теоретичен модел за управление на частните училища като се заимства опит от управлението на американските училища у нас позволява да се очертаят някои възможни позитивни промени в управлението на българските частни училища. Например, всички дейности, свързани с планирането, организирането, ръководството и контрола на учебно-възпитателния процес да се опират на философията „образование и възпитание, в центъра на които е ученикът“. Това означава ученикът, с неговите индивидуални нужди, интереси, дарби и таланти, да бъде реално поставен в центъра на учебно-възпитателния процес, да бъде активен негов участник, да му се делегират повече права и

отговорности, в резултат на което той да се учи да мисли и да намира решение на проблеми, да изгражда стратегии за учене (да се научи да учи, включително и самостоятелно). На практика това може да стане когато директорът планира, организира и реализира в училището обучение на учителите, насочено в тази насока, назначи достатъчно педагогически и непедагогически персонал, който да посреща нуждите на учениците и да ги подкрепя в учебно-възпитателния процес, да създаде условия за ученическо самоуправление – избор на ученически президент и т.н.

Учебният план се изработва в началото на всяка учебна година от самия учител по съответния предмет, след което се одобрява от заместник-директора. Планът се основава на заложения в учебника план и са адаптира според откритите се през изминалата учебна година нужди на учениците.

Управлението на учебния процес започва с ясна структура на организация на учебното време, като се започне от учебната година, чието начало е през септември. Учебната година продължава до края на май е разделена на два семестъра, всеки един обхващащ два срока. Учениците получават оценки в края на всеки срок.

Учебният ден започва в 8:30 часа и продължава до 15:00 часа. Отделено е време за предиобедна закуска, обяд и следобедна закуска. Останалото време е учебно и за самоподготовка.

В унисон с принципа за свобода на избора и отговорност за своя живот, на учениците от прогимназиален и гимназиален етап се дава възможност да избират част от изучаваните от тях предмети – типична практика в американския модел.

Извънкласните занимания започват след приключване на задължителната програма до 15:00 часа. Учениците участват и в клубове, чието създаване и провеждане инициират сами.

Решенията при управлението на учебно-възпитателния процес се вземат от директора, който обаче е склонен да ги поставя на обсъждане, за да чуе гледните точки на подчинените си. Усилията на ръководството в американските училища са насочени към създаването на условия учениците да получават високо академично образование, успоредно с придобиването на практически умения.

Отговорностите по отношение на управлението на учебно-възпитателния процес се разпределят между директора и неговите заместници. Директорът, заместник-директорът (заместник-директорите) и учителите заедно планират процеса, а организирането и реализирането му се осъществява от заместник-директора/заместник-директорите.

Заместник-директорът организира или сам изготвя седмичното разписание за задължителните и извънкласните занимания, организира подготовката на учебната среда в класните стаи от учителите, проследява наличността на учебниците, решава възникнали проблеми с ученици, родители и учители (преди евентуалната намеса на директора) и т.н. В този процес ролята на директора е да контролира дейността и да мотивира персонала.

В теоретичния модел се предлага в училището да се организират редица събития – както благотворителни, така и други – например, училищни концерти, спортни, академични и творчески състезания. Какви да са събитията се решава от

директора, съвместно с учителите. Планирането и реализирането на тези събития се осъществява от заместник-директорите и определени учители.

Учителят е ръководител на учебно-възпитателния процес в класа. Той постига набелязаните цели, свързани с получаване на общообразователна и професионална подготовка от учениците.

Учителят организира средата в класната си стая, планира преподаването на учебния материал по увлекателен и ефективен начин.

Важен елемент от модела (по примера от американския образователен модел) е наличието на *помощник-учител* на учителите, чиито класове надхвърлят 20 деца. Те са активно въввлечени в образователния процес като помощници на учителя и съдействат на неговата работа като преподавател и мениджър на класа според насоките на съответния учител.

Учениците също участват в управлението на учебно-възпитателния процес. Те са активно въввлечени в образователния процес и съдействат на учителя в неговата работа като преподавател и мениджър на класа. Те изготвят заедно с учителя правилата за поведение и работа в класната стая, изказват мнение за промени в Правилника за вътрешния ред в училището, участват в ученическото правителство и други.

Друга добра практика от американската образователна система, вложена в теоретичния модел, е взаимопомощта между учениците. Тя е тясно свързана с учебно-възпитателния процес и се планира и ръководи в различна степен от директора, а организацията и реализацията се поемат от заместник-директора и учителите. Заместник-директорът организира и реализира например практиката, при която ученици от по-голям клас помагат на ученици от по-малък клас при четене на текстове или в работата по други предмети. Това развива качества у учениците като състрадателност, съчувствие и ангажираност с проблемите на другите.

Част от управлението на учебно-възпитателната дейност е възпитанието на учениците. При провеждане на възпитателната дейност в учениците се формират ценности, така че да бъдат проактивни, състрадателни и грижовни граждани на своето общество.

Нов момент при планирането на учебно-възпитателния процес е изготвянето на *индивидуален план за развитие на всеки ученик*, а не само на учениците със специални образователни потребности. Това е друга характерна черта на модела, заимствана от американското образование, и помага за управлението на процеса на целенасочено индивидуално развитие на всеки ученик. В този индивидуален план се посочват академичните и възпитателни цели за съответната учебна година, които родителите на детето и/или самият ученик са си поставили, и се определя пътя и начините за тяхното изпълнение.

Друг важен елемент от модела е управлението на възпитателната работа с учениците. Качественото обучение и формирането на характера на учениците е невъзможно в условията на хаос и безпорядък. Изискванията към поведението и дисциплината на учениците са посочени в Правилника за вътрешния ред на училището. Всеки ученик и учител трябва да се запознаят с него преди началото на учебната година и да удостоверят съгласието си с подпис. В училището всеки

от педагогическия и непедагогически персонал работят със съзнанието за влагане на ценности в учениците и използват всяка възможност за това. Освен в спонтанни разговори и при решаването на ежедневни конфликти и трудни ситуации, учителите, заместник-директорът или директорът по предварително изготвен план организират общи събрания с учениците веднъж в седмицата, а освен това влагат ценности в децата и по време на часа на класа.

Основано на желанието на ръководството на училището да се формират ценности в учениците, заместник-директорът и учителите планират, организират и реализират назначаването на „ментори“ на новите ученици. Менторите са техни съученици, избрани от класния ръководител, които им помагат при адаптирането в новата училищна среда. Тези практики са ефективни и допринасят за изграждането у младите хора на съзнание, че могат да допринесат на своето общество, поради което си струва да бъдат заимствани.

Контролът на директора за реализирането на всичко споменато ще доведе до осъществяването на целите ученикът да е в центъра на учебно-възпитателния процес и да е адекватно подготвен за изискванията на новото време.

Друга промяна, която моделът предлага, е учителите да съчетават по-успешно преподаването на академични и практически ориентирани знания и умения с възпитанието и конкретно – с формирането на ценности у учениците, като им служат за положителен пример. За целта директорът следва да организира общи срещи с учителите, на които да се говори за възпитателната дейност на учениците, а в обсъждането на ежедневни проблеми се налага организационна култура, насочена към съчетаване на преподаването на академични и практически ориентирани знания и умения с възпитанието.

За израстването на учениците ще допринесе възпитанието им в ценности като например, да бъдат състрадателни, разбиращи и да помагат на другите. Това възпитание според модела може да се реализира чрез планирани от директора, заместник-директора и учителите събития, семинари и благотворителни инициативи, в които активни участници са самите ученици.

Ролята на родителите обаче, в процеса на възпитание в ценности в училището, е ключово важна, поради което управлението на комуникацията с родителите и тяхната ангажираност в организацията и управлението на училищния живот е отделен елемент от модела.

IV. Управление на комуникацията с родителите и тяхната ангажираност в организацията и управлението на училищния живот

Управлението на училището като организация в американския теоретичен модел се осъществява от директора и неговите заместници, както и от борд на директорите и различни комисии. Партньори в този процес са родителите и самите ученици, като всяка от тези групи има своя важна роля в управлението на организацията на образователната институция.

В теоретичния модел с използването на американски опит родителите се считат за пълноправни партньори в образованието на своите деца и тяхната въвлеченост е търсена и насърчавана от ръководството на училището. Самите родители с готовност участват в живота на училището, което е традиция в

американското общество, основана на принципите на проактивност и въвлеченост на родителите в образованието на своите деца.

Родителите също имат роля в управлението на учебно-възпитателния процес в училището на своите деца. Ролята им се изразява в тяхното участие в Родителско-учителската организация. По примера на американския модел председателят на тази организация е част от Борда на директорите на училището. Родителите като част от Родителско-учителската организация, могат да правят предложения пред директора за промени, свързани с всеки аспект от живота в училището.

Родителите са част от Родителско-учителската организация и също трябва да вземат участие в управлението ѝ по въпроси, по които имат компетентност. Освен като част от Родителско-учителската организация, родителите са канени индивидуално да участват в учебно-възпитателния процес и организация на училището. Те помагат като доброволци при провеждането на екскурзии, при почистване на библиотеката, при представяне на своята професия пред класа на детето си и т.н. Това се организира от заместник-директора и учителите на всеки клас.

Позитивна промяна като се заимства опит от управлението на американските училища у нас е разпознаването на родителя като ключов фактор за успеха на подрастващия в училище, ангажирането му (на родителя) в учебно-възпитателния процес. За целта родителя трябва навреме и адекватно да бъде информиран за живота на училището и успехите на детето му.

Предложеният модел може да послужи като средство за диагностика и откриване на слаби места в управлението на българските училища от директора и управляващия екип на образователната институция, а също така и като инструмент за прилагане на позитивен американски опит, защото очертава насоките на търсена и възможна промяна на организацията и управлението на училищата.

По-конкретно, прилагането на модела създава условия за:

- оценка на управлението на българското училище;
- диагностика на слабости в управлението, които снижават неговата ефективност;
- очертаване на възможности за ангажиране на педагогическия персонал в подобряване управлението на училището;
- подобряване на управлението на учебно-възпитателния процес;
- подобряване на управлението, извънкласната и извънучилищната дейност с учениците, чрез които у тях се възпитава активна гражданска позиция.

Прилагането на добър американски опит може да стане във всяка сфера на организацията и управлението на българското частно училище в зависимост от неговите потребности. Емпиричното изследване, представено в следващата глава на дисертационния труд, показва положителна нагласа към прилагането на теоретичния модел като необходим, практичен и приложим.

3.3. Проучване на нагласи за прилагане на теоретичния модел за управление на училище (с прилагане на добър американски опит) и/или нагласи за прилагане на елементи от модела в български училища

Нагласите за прилагане на предложения модел за управление на училище (с прилагане на добър американски опит) са дискутирани по време на две фокус-групи - всяка една от по 10 човека. Едната фокус група е съставена от учители от разглежданите американски училища в България и български частни училища и една от родители на ученици от същите училища. Чрез отговорите им на конкретни въпроси те изразиха своето мнение за необходимостта от възможни промени в управлението на училището, взаймствани от американския образователен модел.

Родителите показаха ясна нагласа за прилагане на положителни практики от американския образователен модел. Според тях българската образователна система е тромава и с неясни цели. Години наред се понижават академичните постижения на българските ученици и това е важно да се отчита от управленския екип на училищата. Затова, според родителите е изключително важно директорът и ръководството на всяко училище да заимстват идеи от американското образование за атрактивно поднасяне на учебния материал и за прилагане на съвременни начини на преподаване, които да са забавни, увлекателни за учениците и да възбуждат тяхното любопитство.

Родителите от фокус-групата смятат, че ръководствата на американските училища са положили специални усилия за организирането на такъв учебно-възпитателен процес. Родителите вярват, че управленските екипи в българските частни училища могат да заимстват и приложат успешно тези практики, така че и на децата в българските училища, подобно на учениците в американските училища, да им е забавно в училище. Важно според тях е да се премахне механичното заучаване на учебния материал и учениците да придобиват осмислени знания и умения.

Родителите от фокус-групата смятат, че учителите от българските частни училища трябва да заимстват добри примери от американските училища, а именно, че знанието се поднася по по-лесно смилаем и забавен начин, в това число под формата на игра, с използването на комикси, карти и електронни устройства.

Родителите силно одобряват по-голямото присъствие на спорт и изкуства в американските училища и вярват, че ръководствата на българските частни училища имат желание и воля за въвеждането на тези елементи в училище, тъй като те ще доведат до повишаване на успеха и развитието на българските ученици като цяло.

Обсъждайки дисциплината (и наказанията, налагани на учениците в българските частни училища), родителите изказаха мнението, че са необходими по-адекватни и ефективни управленски решения за подобряване на дисциплината, в т.ч. решения, насочени към повече време и внимание на възпитанието на учениците, на техните права и отговорности, като превенция на нарушенията, за сметка на страха от наказания.

Обобщено, родителите смятат, че българското училище има какво да

взаимства от американската училищна система и от обсъдения модел, който според тях е приложим и необходим за българските частни училища, а и не само за тях.

Учителите от български частни училища и от трите разглеждани американски училища в България (съставляващи другата фокус група), също смятат, че американският модел може да послужи като положителен пример на българското училищно образование, с редица негови елементи. Тяхното мнение в значителна степен се припокрива с това на родителите.

Учителите одобряват много от елементите от американския образователен модел, като по-активното участие на педагогическият персонал във вземането на решения, свързани с училището. Те смятат, че подобен опит липсва в българското частно училище, а ако се прави, то не е от искрен интерес към мнението на учителите, а по-скоро поради нерешителност или незнание на директора как да постъпи в дадена ситуация. Според учителите взаимстването от американския модел на създаването на комисии за вземането на различни решения в училището би повишило съпричастността на педагогическия персонал към управлението на училището, а от друга страна учителите ще се чувстват по-оценени.

Попитани за ролята на директора в управлението на учебно-възпитателния процес, учителите считат, че по-скоро не е директор-лидер и може би затова директорите на частни училища не са достатъчно ефективни. В защита на директорите би могло да се каже, че следва да се отчитат фактори като: многото и ненужни административни изисквания към директора, малкото административен персонал, липсата на ясна визия за развитие на училището, липсата на управленска подготовка на самия директор. Промяна в тази сфера може да се потърси като се взаимстват елементи от американския опит, който е доказал, че директорите на училища са ефективни в ролята си на лидери - на хора, постановяващи стандарти за поведение и личностно развитие пред учениците и учителите.

Тъй като една от основните роли на учителите е на обучаващи учениците, педагозите във фокус-групата дискутираха тази роля и резултатите от нея като резултат от българския и от американския модел. Според някои учители не малко американски ученици завършват училище с повърхностни знания, особено по хуманитарните предмети. Същевременно обаче са достойни за възхищение учебните материали, практическата насоченост на обучението, насърчаването на самостоятелното мислене на учениците и постоянното търсене на нови начини за подобряване на учебно-възпитателния процес - всичко това се осъществява в американската класна стая. За разлика от американските, децата в българските училища не се учат как да мислят самостоятелно и нестандартно и не се подготвят за живота. А това става все по-необходимо.

Българските учители харесват и това, че американското училищно образование дава избор на ученика, особено от по-горен клас, кои предмети да учи. Така той поема отговорност за своето обучение и бъдеще.

Според учителите от фокус-групата прилагането на представения „идеален“ вариант на образователен модел с прилагането на американски опит би допринесло за развитието и успеха на българското частно училище. В резултат на теоретичния анализ, изводите от емпиричното изследване (в т.ч. от фокус-групите)

могат да се формулират предложения за промени в организацията и управлението на училищното образование в България. Изказаните мнения потвърждават хипотезата, че положителният опит в организацията и управлението на „американски“ училища в България, наред с традициите, би обогатил практиката на организация и управление на българското образование в България, и по-конкретно в неговия частен сектор.

3.4. Възможни решения за прилагане на теоретичен модел за управление и организация на българското училище

Анализът на опита на американските училища в България и САЩ показва, че важни елементи на американския модел могат да бъдат приложени в българските училища. За целта са необходими управленски решения, част от които – на национално, а друга част – на училищно равнище. Тези решения биха регламентирали:

- Повишаване на управленските компетентности на директора чрез обучения за работа с хора, справяне с конфликти, решаване на проблеми и т.н.
- Подобряване на компетентностите на учителя за ролята му на мениджър на класа.
- Опростяване на бюрокрацията, като се премахне попълването на ненужни отчети, доклади и други от учителите и ръководството пред различни висшестоящи институции (РУО, МОН и др.).
- При възможност, разделянето на учениците от основната и гимназиална степен (етап) в отделни сгради или смени.
- Подобряване на училищната материална база, създаване на по-красиви и уютни класни стаи.
- Използване на повече съвременна техника в класните стаи.
- Обогатяване на библиотеката във всяко училище.
- Подобряване на условията за спортуване в училище и увеличаване на заниманията със спорт и изкуства.
- Въвеждане на обучение по финансова грамотност в училище, като част от обучението в предприемачество.
- Въвеждане на дни, посветени на бъдещото кариерно развитие на учениците, по време на които учениците да придобиват реални представи за различни професии и с изискванията към тях.
- Подобряване на ефективността на комуникацията между учителите, учениците и техните родители.
- Провеждане на дни, посветени на глобални за времето въпроси - борбата с трафика на хора, агресията в различните ѝ варианти, доброволчеството и други. Тези събития имат възпитателни проекции и биха помогнали за формиране у децата на съпричастност и нагласи за оказване на помощ на нуждаещите се и грижи за другите.
- Заместване на колективните родителски срещи с индивидуални (между

отделните учители и родители) – това би повишило интереса на родителите към срещи с учителите (и това ще е интерес на развитието на учениците) и ще спести на родителите неудобството от разискването на лични въпроси относно поведението и академичните успехи на децата им пред останалите родители, поради което днес много от тях не идват на родителските срещи.

- Подобряване на взаимоотношенията между родителите и учениците, като се използват доказали ефективността си „американски“ подходи като т.нар. „подход на сандвича“ (sandwich approach), при който преди да се отправи критика или негативен коментар към ученика, първо се споделя нещо положително за него, а разговорът завършва също с положителен коментар. В тази връзка от учителите трябва да се изисква да бъдат пример за учениците и да общуват с тях и родителите им уважително и внимателно.

Представените предложения са опит за съчетаване на добрите практики от американския модел на образование с българските просветни традиции. Това би довело до положителни промени, сред които подобряване на микроклимата в българските училища в резултат на по-голямото взаимно уважение между учители, ученици и родители. Други позитивни промени биха били развитието на творческото мислене на учениците и мисленето им “извън ограниченията”, по-успешното развитие на индивидуалните им способности, което ще е от полза както за тях самите, така и за българското общество като цяло.

Изводи

В резултат от теоретичния анализ и емпиричното изследване могат да се обобщят следните изводи:

1. САЩ има дългогодишни традиции в частното образование, което е в основите на съвременното американско образование. Макар да е изправено пред предизвикателства и да е обект на промени (а и на критика), американското училищно образование е едно от водещите в света, поради което би било полезно с опита си за внасянето на положителни промени в българското образование.

2. Организацията и управлението на българските частни училища, от своя страна биха били обогатени, ако се приложат някои положителни практики и характеристики на американското образование, сред които: по-голяма практическа ориентация и гъвкавост; повече конкретни решения, в т.ч. свързани с прилагане на индивидуален подход, съвременни методи на обучение, възпитание в ценности (традиционни и глобални), по-голямо място на дейности като спорт, музика, изкуство и други, водещи до развитие на дарбите и талантите на учениците в различни сфери.

3. В България вече има традиции в прилагането на американския опит в организацията и управлението на българското образование: успешно функционират няколко американски училища, които до голяма степен притежават характеристики на традиционните американски училища (от САЩ), но носят и свои специфични особености, определящи интернационалния им характер; има български частни училища, които прилагат елементи от американския образователен модел, макар да не са американски. Това са добри предпоставки за разширяване прилагането на американския модел (модели) в организацията и управлението на българското образование в интерес на учениците, техните семейства и на обществото като цяло.

4. Изследването показва, че има нагласа за прилагане на американския опит в българското образование и в частност - в българския частен образователен сектор. Предложеният модел се оценява от изследваните лица като иновативен, практичен, ефективен и според тях прилагането му би довело до положителни резултати в развитието на българските частни училища.

5. В по-широк план и традиционните български училища могат да взаимстват добър опит и елементи от американския модел (модели) за и да ги използват в организацията и управлението си, както и в решението на управленски проблеми.

Заклучение

Дисертационният труд (особено емпиричната му част) потвърждава хипотезата на автора, че положителният опит в организацията и управлението на „американски“ училища в България, наред с традициите, би обогатил практиката на организация и управление на българското образование в България, и по-конкретно в неговия частен сектор. Потвърждава се, че има смисъл от взаимстването и прилагането на този опит поради положителните промени, наблюдавани в американското образование през последните десетилетия, и резултатите от тях.

В рамките на дисертационния труд се анализират някои основни проблеми на българското частно образование и се правят **препоръки** за възможни промени по посока на усъвършенстване организацията и управлението на училищата, а именно:

1. Засилване на автономията на училищния директор по отношение на вземането на решения за организацията и управлението на повереното му училище, за използваните учебни материали и следваните учебни планове и програми.
2. Намаляване на бюрокрацията в работата на директора, което да му позволи по-активно изпълнение на ролята на лидер, вдъхновител и успешен мениджър.
3. Планиране на събитията през учебната година с активното участие на учителите и информиране на учениците и родителите за тях.
4. Активно участие на учителите във вземането на решения относно Правилника за вътрешния ред и други училищни документи.
5. Управление на училището чрез съучастие.
6. Даване на възможност учителите да участват в планирането и организирането на събития в училището.
7. Наблягане от страна на управлението на училището върху формиране на съзнание в учителите, че имат задачата както да подготвят академично учениците, така и да формират ценности, мироглед и да ги “екипират” за реалностите на XXI век.
8. Мотивиране на персонала да работят със съзнанието, че не само подготвят учениците академично, но и практично за реалностите на XXI век, формирайки също така ценности и морал у тях.
9. Провеждане на индивидуални срещи с всеки учител с цел мотивация и обратна връзка за работата му.
10. Ежеседмични срещи с персонала за обсъждане на проблеми в учебно-възпитателната работа или планиране и организиране на събития в училището. Тези срещи да започват с мотивационни думи.
11. Въвеждане на възпитателни дейности и събития в училищата, които да изграждат характер в учениците и да ги мотивират да променят света към по-добро.
12. Подобряване на материалната база и създаване на по-добри условия за спорт и развитие на талантите и дарбите на учениците.

Тези препоръки са сложни за осъществяване по редица причини, свързани

със закостенялостта и нагласите за промени на българските институции, начина на мислене (на ръководствата и персонала), обществените нагласи и редица други препятствия. Но е факт, че въпреки трудностите промяната се случва и тя е към по-добро. Наблюдаваните тенденции към усъвършенстване на прилаганите практики в организацията и управлението на българските частни училища, в т.ч. чрез взаимстване на положителни решения от други държави са достойни за уважение и поощрение.

Използвана литература в автореферата

1. Кларк, Р. (2013), Край на скуката в час, Издателство “Изток-Запад”
2. ASCD, „What Is The Purpose of Education?“, 2012
3. Childs, J. L. (1956). American Pragmatism and Education, New York: Holt
4. Clark, R. (2018), Our Founding Principles, www.ronclarkacademy.com
5. Common Core State Standards. (2013). About the Standards
www.corestandards.org/about-the-standards, 05.01.2013
6. Dewey, J. (1900). School and Society, The University of Chicago Press
7. Dewey, J. (1893). Teaching Ethics in the High School, Educational Review, November
8. Kennedy, R. (2018), How Private Schools Evolved in the United States, <https://www.boardingschoolreview.com/blog/how-private-schools-evolved-in-the-united-states>, 28.02.2018
9. Knoll, M., 2014, „Laboratory School, University of Chicago“, Encyclopedia of Educational Theory and Philosophy, ed. D.C. Phillips. Thousand Oaks, CA: Sage 2014. Vol. 2
10. Krauss J., Boss S. (2013), Thinking Through Project-Based Learning. Guiding Deeper Inquiry, Corwin Publishing Company
11. Lemann, N., (2013), „How Michelle Rhee Misled Education Reform“, May 20, 2013, <https://newrepublic.com/article/113096/how-michelle-rhee-misled-education-reform>
12. Leigh, H., 2017, “Arizona Charter Schoolers to Attend Global Scrum Gathering® in San Diego”, <https://www.scrumalliance.org/about-us/press-room/press-releases/arizona-charter-schoolers-to-attend-global-scrum-gathering%C2%AE-in-san-diego>, 04.04.2017
13. Mansfield, E.D. (1851). American education: its principles and elements. Dedicated to the teachers of the United States. Scholar's Choice
14. Shaw, A. (2016). Factory Model vs 21st Century Model of Education - <https://www.linkedin.com/pulse/factory-model-vs-21st-century-education-anne-shaw> – 22.08.2016.
15. Spring, J. (2014). The American School: A Global Context. McGraw Hill Education
16. Spring, J. (2011). The Politics of American Education, Routledge Taylor & Francis Group
17. “Teach for America”, 2019, www.teachforall.org
18. U.S. Department of Education (2014). Guiding Principles - www2.ed.gov/policy/gen/guid/school-discipline/guiding-principles.pdf – 01.2014
19. U.S. Department of Education. (2009). State Regulation of Private Schools, Office of innovation and Improvement, Office of Non-Public Education
20. What About The USA?, www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/, 16.09.2019.

ПРИНОСИ

Дисертационният труд има следните теоретични и теоретико-приложни **приноси**:

1. Направен е теоретичен анализ на идологическите и законодателни основи на американското образование в САЩ.
2. Анализирани са в детайли управлението и организацията на учебно-възпитателната работа в три американски училища в България, с акцент върху положителния им опит.
3. Направен е обобщен анализ на частния сектор в българското образование и са коментирани неговите положителни и отрицателни страни.
4. Представен е авторски теоретичен модел за управление на частно училище в България с прилагане на позитивен, адекватен на българските условия американски опит. Моделът е нов поглед върху теорията и практиката на управлението на дейността на частните училища у нас.
5. Предложени са възможни практически ориентирани решения за прилагане на теоретичния модел или на негови елементи в управлението на българското училище.

Дисертационният труд, със своята теоретична част и практическа насоченост и с представения образователен модел, в основата на който е положителния американски опит, би могъл да помогне като цяло за позитивни промени в управлението българските частни училища, а до известна степен и при желание от страна на ръководствата им – и на общинските училища.

Списък на публикациите

1. Каменополска, Цв., “Организация и управление на училищното образование в САЩ”, ел.списание “Педагогически форум”, бр.2/2018 г.
(<http://www.dipku-sz.net/izdanie/559/organizaciya-i-upravlenie-na-uchilishchnoto-obrazovanie-na-sashch>)
2. Каменополска, Цв., “Законодателни основи на американското училищно образование“ - академично списание на Бургаския университет „Проф. Ас. Златаров” „Управление и образование“, кн.3, том 15, 2019 г., стр.92.
3. Каменополска, Цв., “Водещи идеологии на американското училищно образование“ - академично списание на Бургаския университет „Проф. Ас. Златаров” „Управление и образование“, кн.3, том 15, 2019 г., стр.99.