

КУЛТУРАТА НА УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Мариана Гърмидолова

Културата е създадена, за да представи качествата на определена група хора и се предава през поколенията чрез културните традиции. В културното наследство настъпват определени културни промени, произтичащи от връзките между културата и променящата се среда. Всеки човек живее в определен културен контекст, който определя неговите убеждения, ценности, умения. Културата е онзи фактор, който определя нормите за “правилното” човешко поведение. Тя може да се разглежда като модел от идеи, правила и норми на поведение, които определят несъзнателните действия на човека. Според Крейпо културата включва правилата и нормите, които ръководят един начин на живот: както осъзнати, формално изразени схващания и чувства, наречени идеология, така и неосъзнати, неформални, неявни схващания и чувства.

Д. Мацумото определя културата като експлицитни и имплицитни правила, които групата установява с цел да оцелее. Те включват нагласи, ценности, представи, норми и модели на поведение, общи за групата, но реализирани по различен начин според всяко обединение в групите, предавано от поколение на поколение, относително устойчиви, но способни да се променят във времето.

Културата може да се разглежда като съвкупност от материални и духовни изобретения на човешките групи, които улесняват адаптацията им към природната и социалната среда и правят оцеляването им по-лесно и предсказуемо.

Материалната култура – това са физическите обекти, създадени от човешките ръце (наричат се артефакти) – от лат. **artefactum** – изкуствено направени, в нашия случай – процес или образуване, несвойствено на природата и възникващо обикновено в хода на преобразуването. Артефактите се отличават с това, че се създават от човека, носят в себе си определено символично значение, изпълняват определени функции и представляват определена ценност за групата или обществото.

Нематериалната духовна култура обхваща норми, правила, образци, еталони, модели на поведение, закони, ценности, церемонии,

ритуали, символи, митове, знания, идеи, обичаи, традиции, език. Те също са резултат на човешката дейност, но са създадени не от ръцете, а с разума и чувствата. Нематериалните обекти не могат да се докоснат, чуят, видят, пипнат, те съществуват в нашето съзнание и се поддържат от човешкото общуване. (Но те могат да се изразят, да се предават “от уста на уста” посредством устната или писмената реч.)

Всеки индивид притежава определени модели на мислене и действие. Повечето модели са усвоени през сензитивния период на детството, когато детето възприема с голяма лекота. В следващия момент обаче, за да усвои нещо ново и различно, детето трябва да се откаже от тези готови модели. Самото развитие на знанието се движи от неустойчивост към устойчивост, а от нея отново към неустойчивост. Този процес многократно се повтаря и води до качествена преустройство на знанията. Човешкото поведение винаги отразява характеристиките на културната идентичност. Тоест, с понятието “култура” обозначаваме онова което изгражда оригиналността на човешките общности и онова, което определя разликите между тях.

Според Хофстеде човешкото поведение частично се обуславя от неговите умствени програми. Човекът притежава способността да се отклонява от тези програми и да реагира по нов, творчески, разрушителен или неочакван начин.

Източниците на умствените програми са в социалната, семейната, младежката среда, в училището, квартала, общността, в която живее индивидът. Те обуславят човешкото поведение. Този умствен софтуер Хофстеде нарича *култура* и я разглежда в два аспекта. Първият той свързва с влиянието на образованието, изкуството и културата – “*култура едно*”, “култура в тесния смисъл на думата”. “*Култура две*” е понятие, използвано в по-широк смисъл от социалните антрополози.

В социалната антропология с “култура едно” обозначаваме всички модели на мислене, усещане, действие. В “култура две” са включени дейности, свързани с усъвършенстването на ума, но също и обикновените неща от ежедневието – поздравяване, хранене, прикриване на чувства, поддържане на телесна хигиена, поддържане на определено физическо разстояние спрямо околните, правене на любов. Както Хофстеде определя, “*култура две*” се занимава с болезнени въпроси. Култура две е

винаги колективно явление, тъй като частично се споделя с хората, които живеят в социалната среда. **Тя е колективно програмиране на ума, което различава членовете на една група или категория хора от други.**

Нива на уникалност на човешкото умствено програмиране – Хофстеде



База на пирамидата е **човешката природа**. Според компютърната аналогия, която Хофстеде въвежда, тя е операционната система, определяща психологическото и физическото функциониране на индивида. Способността да изпитваме страх, гняв, радост, тъга, любов, потребността от приятелство, упражнения и игра, лекотата, с която наблюдаваме околната среда и разговаряме за нея – всички те принадлежат към това ниво на умствено програмиране.

Как обаче изразяваме тези чувства, зависи от **културата**. Човешката природа не е толкова човешка, тъй като някои от нейните аспекти са общи за нас и за животинския свят.

Личността на индивида е неговият уникален набор от умствени програми. Тя се основава на черти, които са отчасти наследени с уникален набор от гени и отчасти заучени. Културните черти често са били приписвани на наследствеността в миналото, тъй като не е съществувал друг начин да се обяснят устойчивите разлики между културните модели на човешките групи. Ролята на наследствеността се преувеличава в

псевдотеориите за расата, на които се основава холокостът. Расовата и етническата борба много често се оправдават с неоснователни аргументи за културно превъзходство и малоценност. Подценява се въздействието на заученото от предишните поколения и на преподаването на нашия опит на следващото поколение.

В една културна общност съществуват вътрекултурни различия, които понякога се изразяват по-ясно от външнокултурните влияния. Сблъсъкът и хармонизирането на тези различия с техните специфични традиции и културни практики са механизми за развитие на културната еволюция и промяна.

Хората, отделните групи и категории от хора мислят, усещат, чувстват и действат по различен начин. Не съществуват общоприети критерии, които да определят превъзходството на една култура над друга. Изучаването на културните различия между групите и обществата предполага една позиция на **културна относителност**. “Според културната относителност – пише Клод Леви-Строс, една култура няма абсолютни критерии, по които да определи действията в друга култура като “нисши” или “благородни”. Но всяка култура може и трябва да прави такива преценки на собствените си действия, защото нейните членове са и действащи лица, и наблюдатели”.

Културите много трудно могат да се анализират само в тяхната специфичност. В съвременния свят на интеркултурен диалог и директен или опосредстван контакт на хора от различни културни групи се налагат промени в отделните култури, произтича процес на акултурация. В епохата на глоболизиращото се общество статичните (традиционалистични) и динамичните (модерни) култури правят това по различен начин. Синхронизирането на вътрекултурните и външнокултурните влияния може да предизвика културен шок, да придобие деструктивен характер.

Процесът на глобализация налага необходимостта от адаптация на вътрешната и външната организационна среда към културното многообразие и различие. От това зависи ефективността на съвременните организации. Управлението на културното многообразие дава възможност на организацията да постигне редица преимущества. В този интеркултурен диалог проблемите за управлението на човешките ресурси (социалнопсихологически климат в организациите, мотивация за труд,

групова съвместимост в труда, управление и развитие на междуличностните отношения, системи на властта и лидерството) придобиват системен характер. Организационната култура се утвърждава като важен фактор за управление на процесите на приемственост и стабилност на организациите, за тяхната адаптивност към променящия се икономически, политически и социокултурен контекст на външната среда (Карабелова, 2004).

Съществуват четири термина, с които се описва общото понятие за култура: символи, герои, ритуали и ценности. Хофстеде ги описва по следния начин:

Символите са думи, жестове, образи или предмети, които носят определено значение, разбираемо единствено за запознатите с дадена култура. Думите в един език или жаргон принадлежат към тази категория, както и начинът на обличане, прическата, Кока-колата, знамената и символите на статуса. Лесно се развиват нови символи, а старите изчезват. Символите на една културна група редовно се заемат от други. Затова символите са поставени във външния, най-повърхностен слой.

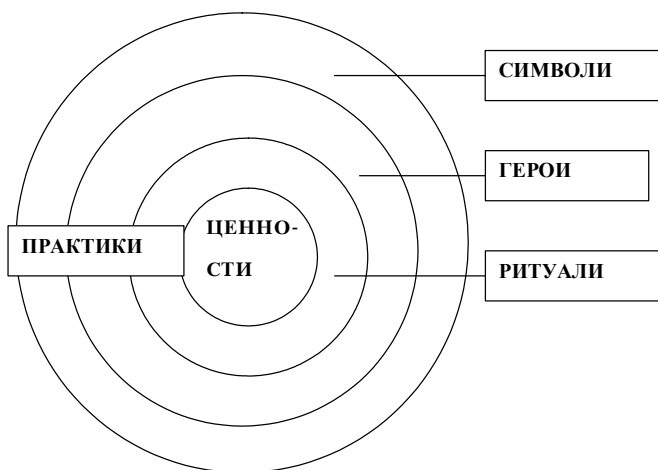
Героите са лица, живи или мъртви, които притежават високо ценени в културата качества, което ги превръща в модели за поведение. Дори измислени герои или герои от комиксите като Батман или точно противоположния пример Снупи в САЩ, Астерикс във Франция, могат да бъдат културни герои.

Ритуалите са колективни дейности, които не са от значение за достигане на желаната цел, но които се смятат за социално значими за определената култура и се изпълняват заради тях самите. Например поздравите, показването на почет, социалните и религиозни церемонии.

Символите, героите и ритуалите се обединяват от общия термин **практики**. Те са видими за външния наблюдател, но културното им значение е невидимо и се крие точно и само в начина по който тези практики се тълкуват от посветените.

Сърцевината на културата се формира от **ценностите**. Ценностите са общата склонност да се предпочита определено състояние на нещата пред друго. Ценностите са полярни и покриват противоположностите: добро – зло, чисто – мръсно, красиво – грозно, естествено – противоестествено, нормално – аномално, логично – парадоксално, рационално – ирационално.

Диаграма “глава.лук”. Прояви на културата на различни дълбочинни нива



Ценностите са първите неща, които децата научават. Според възрастовата психология до 10-годишна възраст децата вече имат установена ценностна система. След тази възраст промени могат да настъпят много трудно. Тъй като ценностите се усвояват в ранна възраст много от тях стават безусловни рефлексии. Ценностите не могат да бъдат пряко наблюдавани. За тях можем само да съдим от начина, по който се държат хората в различни обстоятелства

Организационната култура е фактор, който определя индивидуалното и груповото поведение на хората в организацията. Идеята за организационната култура е абстрактна, тъй като не може да се види, да се докосне, но се разпространява навсякъде и оказва влияние върху произтичащите процеси в организацията. Културата е динамично системно понятие и оказва влияние върху всички събития, произтичащи в организацията.

Познаването на организационната култура помага за правилната интерпретация на произтичащите събития в организацията. Културата е важен източник за стабилността и приемствеността и създава на служителите чувство за сигурност. Тя стимулира чувство за отговорност при изпълнение на поставените задачи, осигурява визия и отбелязва заслугите на творческите и ефективни служители.

При дефинирането на организационната култура се акцентува върху различни аспекти. Ериксон определя културата като система от обикновени, приети за даденост значения и символи с ясно определено или скрито съдържание, което съзнателно и несъзнателно се научава и споделя от членовете на естествено ограничена социална група.

Според Дийл и Петерсон културата представлява дълбоко вкоренени модели на ценности, вярвания и традиции, които са се формирали в хода на историята.

Куин и Минцбърг определят културата като “вътрешна част на по-дълбокия организационен характер”, в която колективният интерес и единството в организацията се изграждат чрез споделените убеждения, вярвания и традиции.

Спивак определя организационната култура като *система от материални и духовни ценности, прояви, взаимодействия между си, присъщи за дадена организация, отразени в нейната индивидуалност и възприемане както на самата себе си, така и на останалите, в социална и веществена среда, проявяваща се в поведението, взаимодействието, възприемането на самата себе си и обкръжаващата среда.*

Като основни **принципи** на организационната култура авторът определя следните:

- съвременна организация на всички фактори на културата;
- хармонична организация, в която отделните елементи на културата по нивото на своето развитие, по насоката, идеите, целите, задачите, способите за достигане на целите съответстват един на друг;
- това е организация, която живее по закона, не “по понятия”;
- това е научно-икономическа и техническа система, която се опира на съвременните достижения на науката;
- това е организация, в която хората се възприемат като основна ценност, а следователно, организират взаимодействието между хората и групите на психологическо ниво, тъй като най-ценното в човека е неговата душа (такъв поглед върху служещите в организацията, или гледна точка, или нравствена позиция на ръководителя, може да бъде наречен *системен социално-психологически подход*);
- това е развиваща се организация, която строи своите отношения със субектите на вътрешната и външната среда на основата на разби-

ране на тяхната системна същност и уникалност и която не жали усилия да получава все повече знания за деловите партньори и сътрудници, за да ги разбере.

Хенди дава определение за организационната култура, в което подчертава значението и за специфичността и различията на организациите. Според него всеки, който е работил в различни организации или работи за повече от две или три, може да почувства различната атмосфера, да види различните начини за извършване на работата, различните нива на енергия, индивидуална свобода, видовете личности. Организациите се различават и варират така, както нациите и обществата в света. Те имат различни култури – мрежи от ценности и убеждения, норми, рефлектиращи различните структури и системи.

Според Шайн културата може да се определи като нещо, което ни заобикаля постоянно, променя се и се създава чрез взаимодействието ни с останалите. Терминът “култура” се използва, за да се изрази изтънчеността на човека. Антрополозите го съотнасят с обичаите и ритуалите, които обществата развиват през своето съществуване. В последните десетилетия този термин се използва от изследователите на организацията и мениджърите, за да се определи климатът и дейността, която организацията създава в процеса на управление, или се отнася до споделените ценности и кредото на определена организация.

Културата се отнася до онези елементи на организацията, които са най-стабилни и най-малко податливи. Съществуването на правилна култура в организацията влияе върху ефективността ѝ. Онези, които управляват организацията могат да създават и променят културата ѝ.

Съществуват два основни проблема, с които групите трябва да се справят, без значение колко големи са те:

1. Оцеляване, разрастване, адаптация в средата.
2. Вътрешна интеграция, позволяваща ежедневно функциониране и възможности за интеграция.

Процесът на обучение започва, когато един заеме лидерска позиция и предприема действия, които са успешни и рашават проблемите на групата.

Културата в групата съществува, когато групата има история, на базата на което са сформирани определени убеждения. Тези убеждения

действат извън нашето съзнание, приемат се за даденост и определят спецификата на групата. След като убежденията съществуват, оцелява и културата, която ги предава на новите членове в групата. Следователно, културата е механизъм на социален контрол и може да бъде база за мислене, реагиране и чувстване. В културата не се предписват определени образци на поведение. Ако една организация споделя едни убеждения, то тя има една култура. Понякога обаче в организацията се появяват различни култури – субкултури.

Културата може да бъде дефинирана по следния начин:

Модел на споделени базисни убеждения (допускания), които групата научава при разрешаването на своите проблеми, свързани с външната адаптация и вътрешната интергация, който работи достатъчно добре, за да бъде приет като действащ и, по тази причина той се усвоява от новите членове, които го приемат като правилният начин да се възприема, мисли и чувства по отношение на съществуващите проблеми (Шайн).

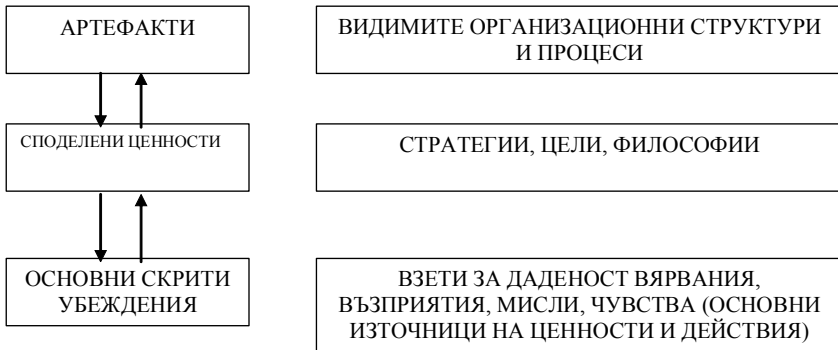
Тази дефиниция представя три основни елемента, които до момента не са дискутирани:

- ☐ проблемът на социализацията
- ☐ проблемът, свързан с човешкото поведение
- ☐ може ли в една организация да съществува една култура.

Не всяка група от хора създава своя култура. Ние използваме думата “група” само в случаите, когато съществува обща история, която е предпоставка за съществуването на културна формация. След като култура съществува, групата решава какви ще бъдат критериите за лидерството, а впоследствие се решава кой ще, или няма да е лидер. Лидерът може да управлява културата, да я променя и направлява културната еволюция. В случаите, когато лидерите не разбират културата, тогава самата култура ще ги ръководи. Ето защо разбирането на културата е важно за ръководството на управляващите.

Културата може да бъде анализирана на няколко нива. Тук терминът “ниво” се отнася до степента, на която културният феномен е видим за възприемащия. Тези нива варират от осезателните открити прояви, които човекът може да види и почувства до дълбоко въплътените, несъзнавани основни убеждения, които представляват същността на културата. Шайн диференцира три нива на културата:

Нива на културата (Шайн)



1. Артефакти – всичко онова, което човек вижда, чува, чувства, включва видимите продукти, създадени от групата: език, технологии и продукти, открития; стил (в обличането, емоционални изяви, митове и истории за организацията, видими ритуали и церемонии и т.н.), видимото поведение в групата и организационният процес, в който такова поведение се превръща в рутинно. Тези видими продукти обаче са трудни за дешифриране, тъй като понякога възприеманите символи могат да имат двойствено значение. Ако обаче наблюдаващият живее в групата и наблюдава поведението на членовете на организацията, те са ясни.

Символът е обект, действие или събитие, което има смисъл за околните. Символите на корпоративната култура показват най-важните ценности на организацията. Обикновено изразяват основните ценности на корпоративната култура.

Преданията се основават на реални събития в компанията, които са станали известни за всички членове на организацията.

Героят олицетворява дела, подвизи, той може да бъде образец на когото се стремят да подражават. Понякога героите са реално съществуващи фигури, в други случаи действията им се хиперболизират. Те демонстрират кое как трябва да се извърши. Те са пример за подражание и поддържат корпоративните ценности на съответното равнище.

Девизът формулира в кратък вид основната ценност на корпоративната култура.

Церемониите са особен вид дейност, която се провежда за да укрепи вярата на членовете на организацията в ценностите, задачата им е да обединят служителите и им се даде възможност да вземат участие във важно събитие.

2. Споделени ценности – Когато групата се изправи пред решението на някой проблем или задача, тя трябва да изрази своето собствено убеждение за онова, което е правилно и което не е, кое ще има резултат или няма да има. Онези, които могат да повлияят на групата по-късно ще бъдат идентифицирани като лидери или основоположници. Но групата като такава все още няма каквото и да е общо знание, тъй като тя все още не е предприемала общи действия в отговор на новите проблеми. Докато групата не предприеме никакви общи действия, все още не съществува обща основа за решаването на това, какво е истинско и действително.

3. Ако управляващият убеди групата да реагира по избрания от него начин, ако това решение е правилно и групата споделя успеха, тогава приетата ценност постепенно започва процес на *когнитивна трансформация*. Първо, тя ще бъде трансформирана в *споделена ценност или вярване* и накрая – в **споделено убеждение**. Ако се извърши подобен процес на трансформация, тогава членовете на групата ще забравят, че първоначално те не са били съгласни, че са се противопоставили на по-ранния етап.

Не всички ценности се трансформират, а само онези, които са възприемчиви и на които може да се разчита при решаването на груповите проблеми. Само те ще бъдат трансформирани в убеждения. Вярванията, моралните и етичните правила остават съзнателни, тъй като те помагат на членовете на групата да се справят с определени ключови ситуации.

Ценностите на това съзнателно ниво ще предопределят до голяма степен поведението, което можем да наблюдаваме на нивото на артефактите. Ако споделените ценности съответстват на скритите убеждения, тогава създаването на действаща философия може да спомогне за сплотяването на групата, бидейки източник на идентичност и основна мисия.

Второто ниво (представящо ценностите) и третото (убежденията) са невидими. Някои ценности са вкоренени дотолкова дълбоко в кул-

турата, че членовете им не ги забелязват. Тези убеждения представляват същността на организационната култура и ръководят поведението и решенията на хората на подсъзнателно ниво. Основните убеждения са онези, които ние не обсъждаме и срещу които ние не се конфронтираме, но които много трудно се променят. Културата, като сбор от основни убеждения, определя на какво да обръщаме внимание, на значението на нещата, на това как да реагираме емоционално на произтичащите събития, какви действия да предприемаме в различните ситуации. След като вече веднъж сме изградили един сбор от основни убеждения, който може да бъде наречен мисловен свят, или ментална карта, ние ще се чувстваме добре с онези, които споделят същите убеждения и ще сме уязвими, няма да се чувстваме комфортно в ситуации, когато различните убеждения действат или защото ние не разбираме какво става, или не тълкуваме правилно действията на останалите.

Човешкият мозък се нуждае от когнитивна стабилност. Ето защо всяко съмнение или разклащане на стабилността на основните убеждения ще причинява тревожност и отбрана. За да разберем спецификата на културата, ние трябва да се опитаме да схванем споделените взаимни убеждения.

След като съставът от взаимни убеждения бъде формиран, той може да функционира като когнитивен защитен механизъм както за отделните членове, така и за групата. С други думи, индивидите и групите търсят стабилност и значимост. Промяната на културата, в смисъла на промяната на основните убеждения, е трудна, изисква време и предизвиква голяма тревога. Това е особено важно за ръководителя, който трябва да промени културата на организацията. Ето защо най-важната задача на лидерите се свежда до това, как да достигнат до дълбоките нива на културата, как да оценят функционалността на убежденията на всяко ниво и как да се справят с тревожността, когато тези нива са подложени на изпитание.

Шайн твърди, че формалните правила и процедури в организацията влияят по-слабо върху поведението на хората, отколкото на самите тях им се струва. В зависимост от тази перспектива основната влияеща сила се формира от ценности и норми, които предписват начина по който хората в организацията трябва да се отнасят към своите ежедневни задължения, контактите с хората и т.н.

Въпреки че Шайн провежда своите изследвания на примера на индустриалните организации, някои от получените изводи са валидни и за сферата на образованието. Наистина може да се приеме, че да се учат децата е едно, а да се формира и направлява работата на екипа от учители – нещо съвсем друго, но не по-маловажно.

Културата може да се определи по различни начини:

- система от отношения, която включва свързани между себе си подсистеми и която се използва за регулиране поведението на хората в различни условия и обстоятелства;

- система от представи, ценности, правила, норми, обичаи, вярвания, привички, традиции, кодове, знания, практики, закони, знаци и т.н... известни и споделяни от членовете на обществото и предавани в рамките на обществото чрез поколението;

- най-устойчивите елементи на човешкото съобщество – онова, което остава, когато всички ние бъдем забравени;

- съчетание от реакции, външни и вътрешни мотиви и подбуди, които обществото с течение на дълго време възприема като верни;

- структурирана система от модели на мислене и поведение, които характеризират съобществото;

- преобладаващите в обществото поведенчески тенденции;

- колективното настроение, менталност, общи за групата от хора.

Ще подчертаем три основни характеристики на културата:

- Културата се създава от хората. Тя е набор от създадени от хората елементи, които са били създадени или открити в миналото и се предават чрез поколението.

- Културата – това е феномен, на който се учим. На нейните елементи се обучават или те се наблюдават от другите членове на обществото, които ги възприемат като нормативни поведенчески отношения в социалния живот.

- Културата притежава относителна динамика. Като правило, културните вариации и изменения произтичат съвсем бавно и им е нужно време. Те са резултат от процес на адаптация, отговор на външните въздействия.

Освен това съществуват и две функции на културата, за които споменават Шайн и Хофстеде:

- културата определя стандартните пътища на решение на проблемите и следователно:

- културата способства за снижението на неопределеността, когато хората се сблъскват с нови (неизпитани до момента) ситуации.

В организациите върху тези две функции оказват силно влияние:

- първо, нейната **вътрешна интеграция**. Например, оценява се опитът, който хората споделят, свързани с начина, по който се действа, процесите и процедурите

- второ, **външната адаптация** на организацията, тоест, как организацията определя и реализира своите взаимоотношения с външната среда.

Така че училищната организация може да се опише като специфична система от отношения, на която се учим, която адаптират и използват хората, принадлежащи към една и съща организация. Тази система им демонстрира “правилния” начин на мислене, решение и поведение във всички обстоятелства, свързани с организацията. От момента на своето създаване организацията постепенно създава своя собствена система от отношения, включително и реакции които се дефинират като правилни, на външните и вътрешните въздействия, с които организацията се сблъсква през своето съществуване. С течение на времето тези общоприети начини на поведение се споделят от всички и дават на членовете на организацията чувство на защитеност и принадлежност. Новите членове са длъжни да се научат как и кога да използват тези отношения, за да бъдат приети и да станат част от организацията.

Основните характеристики на училищната организация можем да обобщим така:

- Както която и да е друга култура, организационната култура се създава от хората и е явление, което може да се изучи; Тя се развива много бавно.

- Съществуват основни представи, които се споделят от членовете на организацията и които оказват непосредствено влияние върху нейната ефективност.

Представите – това са мислени образи, на основата на които се създават фундаментални отношения между хората; тези отношения спомагат за построяването на “естествени” модели на поведение на

хората, въввлечени във вътрешните и външните комуникации, характеризиращи техния организационен живот.

Ясно е, че културата на училището има фундаментално значение за управляващите училището особено в онези случаи, когато възникват много нови направления в развитието и когато стратегическото планиране става абсолютно задължително и необходимо. Познаването на алтернативи в управлението на културата предполага по-задълбочено знание на общите основи на културата в училище, което на свой ред облекчава установяването на собствена култура в училището. Сега основният въпрос е: Какво представлява собствената култура на училището?

В настояще се признава, че концепцията на организационната култура страда от неопределеност. Изглежда няма единомислие в това, кой модел представя истинската култура на организацията. Като определяме или описваме културата на училището, ние се стараем да разберем как и защо у хората в училищната организация се развиват различни убеждения; какъв е техния общ опит? Ние помним, че културата в училището, както и всяка друга култура, се създава от хората и може да се изучи. За това спомага анализът на ценности и убеждения, а също и историческите причини, които ни помагат да си обясним сегашните представи и отношения в рамките на културата на училището. Ние също така се опитваме да си изясним, как става адаптацията към външната среда; как се съхранява училището в постоянно променящата се среда, тъй като съобществото, съставляващо организацията трябва постоянно да се адаптира към външните или вътрешните изменения.

Училищната култура стимулира ефективността и продуктивността на работата на училището. Тя подобрява колективната и колегиалната дейност, която от своя страна поощрява обмена на информация и развитието на практиките за решаване на проблемите. Културата стимулира позитивните промени и усилия за подобряване на работата, формира възгледи и идентифицира педагозите, учещите се и администрацията. Увеличава жизнеспособността, енергията, мотивацията на педагозите, учениците и целия колектив. Фокусира върху онова, което е ценно, важно, върху ежедневно поведение.

СХЕМА НА УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА НА СВЕТЛИК И ЯКОБИКОВА

*Взаимодействие
с микросредата*



Как да повлияем върху културата?

Провеждането на диагностика на училищната организация изисква системен подход. Ще поясним това със следния пример. Да си представим какво би станало с айсберга, ако искаме да променим само неговата видима част, като и да придадем желаната форма. Не е нужно много време тези нови форми да се разтопят и да изчезнат, като оголят

предишните уродливи очертания. Същото става и при промяната на човешкото поведение. Ако се стремим към истинска промяна, трябва първо да се концентрираме върху скритите характеристики на културата, които влияят върху “естественото” поведение. Скритата част съответства на основните представи и отношения между хората. С други думи, ние на първо място ще се съсредоточим върху въпросите “какво” и “защо”.

Шайн започва от понятието “културен шок”. Процесът на промяна в културата започва тогава, когато хората усещат критическото състояние на организацията.

Шайн предлага модел от 10 стъпки:

- Погледнете какво ви удивлява и поражява. Наблюдавайте систематично. Вижте какво става около вас. Опитайте се да получите необходимата информация.

- Погледнете, проверете и проверете отново случайни ли са вашите наблюдения. Характерно ли е онова, което видяхте за организационната култура?

- Не правете това сами. Намерете някой в самата организация, който може да ви помогне.

- Ясно формулирайте въпрос. Хората в и извън организацията търсят отговор на въпроса “защо”.

- Разгледайте обясненията заедно с члена на организацията.

- Формулирайте хипотеза на базата на предходното твърдение.

- Систематично проверявайте хипотезата. Новите наблюдения и беседи (интервю) са възможни начини за действие на този етап.

- Формулирайте предложение. Същността на тази стъпка е в това, по-добре да се обоснове хипотезата и да се изясни какви предложения биха оказали влияние.

- Сравнете първоначалния модел на културата с идеите на други членове на организацията по повод нейната промяна.

- Дайте ясно описание на културата в училището.

Лемел предлага следните стъпки за формиране на училищната култура.

- Да се определят такива цели и задачи, ориентирани към учещите се, които създават интелектуална и емоционална мотивация за педагозите, учащите се и обществеността.

- Да се усилят онези елементи на съществуващата култура, които са позитивни и утвърждават основните и ценности.

- Да се създава на основата на съществуващите традиции и ценности, като се добавят към тях нови и конструктивни идеи.

- Да се подбират и въвеждат в училищния колектив сътрудници, които споделят ценностите на културата и които добавят ново разбиране и използват нови навици за формиране на училищната култура.

- Да се използва историята на културата (ако училището е ново тя да се създаде) за укрепване на основните ценности и убеждения.

- Да се внедряват основните норми, ценности и убеждения във всеки тип дейност, осъществявана от училището

Позитивна и успешна училищна култура е онази:

- Чиито цели са насочени към образованието на учители и ученици.

- С дълбоко разбиране за историята на училището и разбирането на задачите

- Чиито основни ценности са колегиалност, усъвършенстване и изпълнение, които пораждаят качество, достижения и образование за всички

- С позитивни представи за потенциала на обучение и ръста на учащите се и педагозите

- Със силен професионален колектив, който използва своите знания, опит и резултати от изследвания за усъвършенстване на практиките на обучение

- С информационна мрежа, която стимулира позитивните комуникационни потоци

- Съвместно лидерство, обезпечаващо непрекъснатост на развитието

- С традиции и ритуали, които укрепват основните културни ценности

- С истории, които прославят успехите и в които има герои

- С физическа среда, която символизира радост и гордост

- С широко споделяно от колектива чувство на загриженост и уважение към всеки

Поставянето на диагноза ще спомогне за проявата на характеристиките на организационната култура. Но, както казахме и в самото

начало, културата съществува както във видимите, така и в скритите представи.

За да се справим с този проблем, предлагаме допълнителна диагностика. Тя се свежда до пет елемента на културата, които не бива да се разглеждат изолирано. Човекът, който откроява тези елементи, трябва да се присъедини към останалите членове на колектива, да си изясни техните идеи, убеждения и представи. Тази диагностика може да се разглежда като процес, където новите предложения се проверяват с помощта на съществуващите основни представи, ценности и убеждения на хората, характеризиращи дадена училищна култура.

- Към какви ценности се придържат хората в организацията? Привързаността към тези ценности ги свързва един към друг.

- Как те определят мисията? В това определение можем да видим доказателство за това, доколко хората са убедени в това, че организацията им се стреми към определена цел и в това, че тя ще постигне успех.

- Как целите се превръщат в планове и процедури.

- Какъв език е разработен за ключовите думи, ключовите процедури и т.н. в процеса на обосновка на културата.

- Какви са символите на организацията? Документи, писмени планове и др.

Анализът на културата изисква много време и усилия. Наивно е да се мисли, че ще можем да направим това като просто предложим на хората да попълнят анкети и да ги интервюираме. Диагностиката на културата на училището е като психосоматично заболяване: физическата част се проявява и лесно се описва. Обаче причините, предизвикващи заболяването, се проявяват доста сложно. Същото е и с диагностиката на училищната култура. Работещите в тази култура признават, че някои неща стават не особено добре. Те признават някои видими симптоми и са готови обективно да оценяват и наблюдават. Но това не добавя знания за дълбочината на причините. За да се проявят те хората трябва да бъдат готови да използват системния подход, аналогичен на описания по-горе.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Карабелъова, С.* Управление и развитие на човешкия потенциал. С., 2004.
2. *Хофстеде, Я.* Изследване на културата. С., 2003.
3. *Shein, E.* Organizational culture and leadership. Jossey Bass, 1992.

КУЛТУРАТА НА УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

МАРИАНА ГЪРМИДОЛОВА

Резюме

В статията се разглежда въпроса за същността на понятията „култура” и „организационна култура”. Обяснени са характеристиките и нивата на организационната култура. Подчертава се значението на културата за училищната организация.

Ключови думи: култура, организационна култура, училищна организация, нива на културата

SCHOOL ORGANIZATIONAL CULTURE

MARIANA GARMIDOLOVA

Summary

The article examines the nature of the terms “culture” and “organizational culture”. It explains the characteristics and levels of organizational culture. It also underlines the importance of culture in school organization.

Keywords: culture, organizational culture, school organization, levels of culture