

ABOUT THE TERMS "ORGANIZATIONAL CULTURE" AND "SCHOOL CULTURE"

Svetlozar Vatsov

ABSTRACT: *In business organizations, the main tool for management is the market, in administrative organizations – the hierarchy and in educational institutions – the culture, understood as norms, values, ideals, beliefs traditions, knowledge, and information. The article analyzes the similarities and the differences in both terms “organizational culture“ and “school culture” and the relationship between them. The organizational culture is defined as a specific characteristic of the organization, a solid mix of shared values, visions and behavioral norms, that direct and regulate the relationships between the members of the organization and influence its functioning and contact with the outside world. In comparison to other types of organizational cultures, a specific thing about the school culture is that it is formed from two subcultures with significant behavioral and status differences between them – the culture of the teachers and the culture of the students.*

KEYWORDS: *Management of the school, organizational culture, school culture, a culture of the teachers, a culture of the students.*

Изследването е финансирано по проект № РД-08-82/03.02.2017 г. от параграф на фонд „Научни изследвания“ на ШУ „Епископ Константин Преславски.

Съвременните изследвания на ефективността на управлението на организации от различни сфери на човешката дейност все повече недвусмислено доказват, че „при стопанските организации основен инструмент за управление (мениджмънт) се явява **пазарът**, при административните организации – **йерархията**, а при образователните организации главен инструмент за управление е **културата**, разбирана като норми, ценности, идеали, вярвания, традиции, знания, информация”[1, 61–62] Това налага както внимателно изучаване и диагностика на всички аспекти на културата на организацията, така и осъзнаване на необходимостта от провеждане на активни мероприятия по нейното изменение, адекватно на промените във външната среда.

Терминът „организационна култура“ е въведен за първи път от *Ендрю Петигрю* [6], като едновременно с него в бизнес литературата става популярен и терминът „корпоративна култура“. Негови автори се явяват *Т. Дийл* и *А. Кенеди* (Deal, Kennedy, 1982) в книгата им „Корпоративна култура“ и *Т. Питър* и *Р. Уотърман* чрез книгата им „В търсене на съвършенство“ (1982 г.). Най-популярните автори в тази област са Уйлям Оучи, Алън Кенеди, Чарлз Хенди, Едгар Шейн с книгата си „Организационна култура и лидерство“, Ким Камерън и Робърт Куин, Хеерт Хофстеде и др.

С нарастването на интереса към тази проблематика се наблюдава размиване на термина „организационна култура“, тъй като всеки изследовател, мениджър и консултант започва да влага свой смисъл, който отговаря на собствените му разбирания и интереси. „Разбирането на феномена „организационна култура“ е възможно само ако се определят в исторически план корените му и се изведат основните причини, които водят до доминирането на този термин и до масовата му употреба от изследователи, мениджъри и консултанти.“[4, 14 – 15].

Както общото понятие „култура“, така и словосъчетанието „организационна култура“ няма еднозначно тълкуване и всеки автор се стреми да даде собствено определение. В контекста на настоящето изследване представлява интерес да се проведе позиционно сравнение между: „корпоративна култура“, „организационна култура“ и „предприемаческа култура“. Разногласията в интерпретацията на тези понятия имат повече академичен характер. На практика съпоставянето на понятията организационна, корпоративна, предприемаческа и

управленска култура води до тяхното смесване.

Въпреки терминологичните трудности, съвременните усилия са насочени не само към дефиниране, но и към определяне на измерението и диагностицирането на организационната култура. Тя се разглежда като структурно образуващ за организацията фактор. В този смисъл *Е. Шейн* дефинира организационната култура като „... модел на споделени базисни допускания (предположения), научавани от групата, докато разрешава своите проблеми при адаптирането към външната среда и вътрешната интеграция, които работят добре, за да се приемат за валидни и за коректен начин на възприемане, мислене и чувстване от новите членове във връзка с тези проблеми“ [7, 63].

В полето на мениджмънта организационната култура представлява отличителна характеристика на организацията, динамичен, многоизмерен и многопластов феномен, холистична сплав от споделени ценности, възгледи и поведенчески норми, които насочват и регулират взаимоотношенията на членовете на организацията и влияят върху нейното функциониране и взаимодействие с външната ѝ среда. По-конкретно предмет на изследователски интерес са въпросите за дефинирането на характеристиките на организационната култура, за нейните съдържателни компоненти, измерение, типологии, модели, функции, значимостта ѝ за организацията, за взаимовръзките ѝ с лидерството, ефективността и управлението на промените и др.

Ако разгледаме мениджмънта като наука, то мениджмънтът на културата като клон на общата теория на управлението се явява своеобразен „срез“ на явлението култура на равнище организация. Формирайки някаква „програма“ за управление, изменяйки обекта на управление, събектът на управление т.е. властта, формира или изменя културата на организацията (осъзнато или неосъзнато).

Организационната култура представлява съвкупност от колективни базови представи, получавани от групата при решаване на проблемите на адаптацията към измененията на външната среда и вътрешната интеграция, ефективността на които се оказва достатъчна, за да се смятат за ценни и да се предават на новите членове на групата в качеството на правилна система за възприемане и разглеждане на възникващите проблеми. Тя се проявява външно чрез достъпни за наблюдаване символи (емблеми, униформи, ритуали и т. н.) и чрез общоприети от членовете на организацията ценности, норми и правила на поведение. Влиянието на организационната култура върху ефективната им дейност понякога е съпоставимо с въздействието на материалните фактори.

Необходимо е да подчертаем, че съществуват три основни характеристики на организационната култура:

1. *Културата се създава от хората.* Това е набор от създадените от хората елементи, които са били изобретени или открити в миналото и се предават от поколение на поколение;
2. *Културата е феномен, който се учи.* Нейните елементи обучават или те се наблюдават от новите членове на обществото, които ги възприемат като нормативно-поведенчески отношения в социалния живот;
3. *Културата притежава незначителна динамика.* Като правило културните вариации и изменения стават много бавно и изискват време. Те се явяват резултат от процеса на адаптация, отговор на външното въздействие.

Един от най-популярните в специализираната литература модел на организационната култура е моделът на *Едгар Шейн* [7]. Той включва три нива и се представя по следния начин:

Първото ниво формира основните представи за хората и света относно:

- обкръжаващата среда на организацията;
- вътрешността на организацията;
- същността на човека;
- природата на човешките постъпки, в частност представата за активността и работата;
- междуличностните отношения.

Не е възможно да се разбере същността на организационната култура, без да се познават посочените основни елементи. В повечето случаи те са неосъзнати и не могат да се разглеждат изолирано един от друг. Например човешката същност ще въздейства върху междуличностните

отношения и ще определи техният характер. Те ще се влияят и от промените във външната среда на организацията.

Второто ниво представлява отражението на основните представи за хората и света в конкретни ценности и стандарти на поведение. Те могат да бъдат „писани“ и „неписани“. Към първия тип могат да се посочат напр. *Етичен кодекс на работещите с деца, Харта за правата на пациентите*, както и някои вътрешни правила от общоразработените за дадена организация.

Третото ниво включва културните индикатори – език, дрехи, ритуали, история, архитектура. На него невидимите ценности стават видими и се интерпретират е помощта на символи и ритуали.

Друг модел за организационна култура, който се описва в специализираната литература, е разработен от *Ф. Харисън и Г. Каръл* [3]:

Той включва различни елементи:

1. Мястото на всеки в организацията.

При едни култури се цени прикриването на вътрешните настроения, при други се поощряват външните ѝ проявления. В едни случаи независимостта и творчеството се проявяват чрез сътрудничество, а в други – чрез индивидуализъм.

2. Комуникационна система и език на общуване.

В зависимост от отрасловата, функционалната и териториалната принадлежност на организацията се използва различна устна, писмена и невербална комуникация. Специфични също са жаргонът, абривиатурите и жестикулациите.

3. Външен вид и дрехи.

Разнообразните униформи и специални дрехи, деловият стил и др. потвърждават наличието на множество микрокултури.

4. Навици и традиции в областта на храненето.

Засягат се организирането на храненето на работниците; наличието или липсата в предприятието на специално създадени места за хранене; дотация на храненето; периодичност и продължителност на приемане на храна; сядат ли заедно ръководители и подчинени или липсват такива традиции.

5. Отношение към времето и неговото използване.

Тук се разглеждат степента на точност, спазването на разпределението по време, монохронно или полихронно използване на времето.

6. Взаимоотношения между хората.

Определя се: степента на формализация на отношенията; начин за разрешаване на конфликтите; получаване на подкрепа. Взаимоотношенията се разглеждат по възраст и пол, статус и власт, мъдрост и интелект, опит и знания, ранг и протокол, религия и гражданство.

7. Ценности и норми.

Ценностите са сбор от критерии за оценка, представите за добро и зло. Нормите са съвкупност от предположения и очаквания по отношение на определен тип поведение. Чрез ценностите и нормите става ясно какво хората ценят в живота на организацията - положение, място, титлите и т.н. и как тези ценности се съхраняват.

8. Вярата и отношение.

Отчита се вярата в: ръководството, успеха, собствените сили, взаимопомощта, етичното поведение, справедливостта и др. Разглеждат се отношенията към колегите, клиентите и конкурентите, към злото и насилието, агресията и др., влияние на религията и морала.

9. Процес на развитие на работниците.

Рутинно или осъзнато изпълнение на работата; интелект или сила; процедури за информиране на работниците; признаване на логиката в разсъжденията или отказ от него; абстракция и концентрация в мисленето или заучаването; подходи към обяснение на причините.

10. Трудова етика и мотивиране.

Отношение към работата, организация на работното място, качество на работата, навици в работата, оценка на работата и възнаграждение, отношение човек–машина, индивидуална или груповата работа, придвижване по служба.

В съвременната литература съществуват много определения на понятието „училищна култура“ или „организационна култура на училището“. Няма единно общопризнато

определение. Понятието „училищна култура“ не е достатъчно ясно и последователно определяно. То се използва синонимно с цял ред други понятия: - „атмосфера“, „ethos“ и „sara“. Въпросите на „психологическия климат“ и училищната култура се изследват и разработват в общото русло на теорията и контекста на „организационната култура“. Един от първите у нас и безспорно признат изследовател на училищната култура е проф. *Иван Иванов*. През 2010 година той издаде своята книга „Мениджмънт на училищната култура“, в която обобщи дългогодишните си търсения в тази област [5].

Организационно-педагогическата култура на учебното заведение по аналогия с организационната култура въобще може да бъде определена като система от норми, традиции, стил на поведение, способности на дейност и на мислене, както на педагозите, така и на учениците и на техните родители. Тя оказва съществено, понякога дори решаващо влияние на състоянието и резултатите на учебно-възпитателния процес. От нея зависи желанието и умението или, напротив, нежеланието и неумението на педагозите да управляват нестандартните за тях, бързо изменящи се ситуации. Всяка иновация ще бъде неефективна без съответното изменение на културата, имаща фундаментално значение за правилното развитие на училището.

Училищната култура представлява тип специфична организационна култура – на училищните организации. Тя се състои от различни субкултури - на учениците, на учителите и на администрацията. Някои изследователи включват в нейното съдържание и други субкултури. Например *Ш. Круз* и *К. Луис* включват в съдържанието на училищната култура следните субкултури на учениците, на учителите, на училищния администратор, на училищния район, на общността (населеното място, квартала) и на родителите на учениците. Най-често в съдържанието на училищната култура при този подход се включва културата на родителите. Това обаче е дискуссионно, тъй като родителите не са членове на училищните организации. От тази гледна точка културата на родителите е по-скоро фактор на външната среда на училищната организация, който оказва силно влияние върху училищната култура.

К. Димък и *А. Уоркър* посочват четири насоки, в които се групират различните измерения на организационната култура на училището [по 5].

Организационни структури - физически ресурси, финансови ресурси, външни структури, към които принадлежи училището, време, човешки ресурси, учители, ръководство, механизми за вземане на решения.

Лидерство и процеси на управление – степен на централизация на властта в училището, лидерски стил, акцент върху обучението или върху администрацията, степен на сътрудничество и участие на училищния персонал в управлението на училището, степен на активност и как това се постига (стимулиране), планирането като аспект на училищното управление, начин на вземане на решения, междуличностни връзки, разрешаване на конфликти, развитие на персонала.

Курикулум – цели и задачи, диапазон на предмети и дисциплини, предлагани на учениците, нива, стандарти или класове, в които се предлага обучението, интеграция, диференциация и релевантност на обучението.

Обучение – схващания за учебното съдържание (какво да се преподава и учи), схващания за отношението между учители и ученици, отношения между родители и учители, методи и техники на обучение, ролеви очаквания към учителите, оценяване на постиженията, съотношение в обучението на ръководство и съветване на учениците.

Т. Дийл и *К. Петерсън* разглеждат следните функции на училищната култура [2]:

1. Културата благоприятства ефективността и продуктивността на училището (*Пърки* и *Смит*, 1983; *Левайн* и *Лезот*, 1990; *Нелсън* и колеги, 1996; *Лейтлууд* и *Луис*, 1998). Учителите постигат успехи посредством култура, ориентирана към продуктивност, изпълнение на работата (трудолюбие, посвещаване на работата и постоянство) и напредък (усъвършенстване начина на обучение). Подобна култура помага на учителите да преодолеят несигурността в работа си (*Лорти*, 1975), поставяйки фокус върху колегиалността. Тя създава мотивация за постоянстване в изискващото много работа обучаване на тридесет ученици в малко, най-често изолирано пространство. Тя окуражава, санкционира и награждава професионалистите в постоянните им усилия да се усъвършенстват.

2. Културата подобрява колегиалността, съвместната работа, комуникацията и практиките по решаването на проблеми (*Литъл*, 1982; *Петерсен* и *Брицк*, 1994; *Круз* и *Луис*

1997; Ду Фор 2007). Учителите, които ценят колегиалност а и съвместната работа, предоставят по-добри възможности за професионална и социална обмяна на идеи, подобряване ефективни практики и тяхното разпространяване, за решаването на проблеми.

3. Културата насърчава иновациите и училищното усъвършенстване (Литъл, 1992; Луис и Майлс, 1990; Дийл и Петерсен, 1990; Круз и Луис, 1997; Уотърс, Марцапо и МакНулти, 2004). Токсични култури, приютяващи посредственост, бездейност и апатия е малко вероятно да бъдат иновативни. С тях контрастират училищата, които окуражават промяната и рискуват приемайки и насърчавайки хората, търсещи иновативни практики и експериментиращи нови подходи.

4. Културата изгражда отдаденост и разпалва мотивацията (Шейн, 1985, 2004). Учителите биват мотивирани и с чувство за отдаденост към училището, което има значими ценности и благородни цели. Мотивацията се подсилва чрез ритуали, подхранващи идентифицирането с училището, традиции, които засилват връзката с него, церемонии, изграждащи общността и истории, които предават и изразяват сърцето и душата на предприятието.

5. Културата усилва енергията и духа на училищния персонал и на учениците. Отдавна се знае, че социалният климат и културата влияят на емоционалността и психическата ориентация на училището. Мнозина казват, че контекстът е заразен. Такъв е случаят с училищата, които са оптимистични и грижовни.

Преобладаващият мениджърски стил в българското образование се свързва с прилаганите културни практики, които характеризират йерархичния тип училищна култура. За този тип култура са характерни формалните правила и стандартизираните процедури, които поддържат целостта на организацията. Организацията са ориентирани към поддържането на стабилността и предсказуемостта. Мениджърите са горди да изпълняват ролята на добри координатори. В ценностните предпочитания най-високо са ранжирани уменията за управление на системата за контрол. От тази гледна точка ръководителят е преди всичко експерт, който е изключително добре информиран. Той спазва строго всички детайли и участва с експертните си знания и умения. Влиянието му се основава на контрола върху информацията. Управлението на документацията и информацията са основни задачи, следват уменията за управление на акултурацията. Те се свързват със способността за ясното дефиниране на политиката, ценностите и задачите в училището, подпомагане на педагозите в тяхната социализация и интеграция към културата на организацията. Основен приоритет в дейността на директорите по отношение на акултурацията е създаването на церемонии и учредяването на награди, които да обогатят ценностите и културата на педагогическия и непедагогическия персонал.

Резултатите показват, че самооценката на директорите за техните управленски умения е по-висока от оценката на техните подчинени. Изследването на съответствието между самооценката на мениджърските умения и оценките от подчинените очертава следните съществени различия във възприемането на културните практики, прилагани за управление в училище: В доминиращия профил на мениджърската компетентност уменията за управление на междуличностните взаимоотношения са на първо място, качеството на обучението – на второ, на трето място – екипите, а иновациите са на четвърто място. Тези резултати показват, че ръководителите оценяват управленския си стил като гъвкав и ориентиран към съгласуване изискванията на вътрешната и външната среда. От изследваните дванадесет умения директорите поставят едва на девета позиция уменията за управление на системата за контрол и на единадесето място - тези за управление на координацията, които се отнасят към йерархичния тип организационна култура. да се подпомогнат ръководителите при повишаването на общата им управленска компетентност и да се идентифицират уменията, които са най-очаквани, за да се подкрепи процесът на промяна на организационната култура като фактор за повишаване ефективността в управлението на училището. В крайна сметка организационно-педагогическата култура зависи преди всичко от неговия ръководител. Затова разработването на стратегия за изменение на културните ценности и представи на педагогическия колектив, желанието за преориентация на междуличностните отношения, въвеждането на система от норми и правила за поведение не могат да донесат очаквания ефект, ако липсва желание у ръководителя да усъвършенства своята лична управленска компетентност. Следователно

работата по изменението на организационната култура в училище трябва да започне от промяната в неговия стил на ръководство.

References:

1. Balkanski, P., *Chrysostomics for the management of the school*, Interaula, 2003.
2. Deal, T., K. Petersen, *Shaping Culture*. Second Editions, San Francisco, Jossey & Bass, 2009.
3. Harrison, J., Carroll, G. *Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations*. Administrative Science Quarterly, 36, 1991.
4. Шиева, S., *Organizational culture. Essence, features and change*, S., UI „St. Kl. Ohridski“, 2006.
5. Ivanov, I., *Management of the school culture*, Shumen, 2010.
6. Pettigrew, A., *The creation of organizational cultures*, Copenhagen, 18-20 May 1976.
7. Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Education, NY, 1999

проф. д-р Светлозар Петков Вацов
Катедра „Педагогика и управление на образованието“
Педагогически факултет
Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“
sv.vacov@abv.bg