

# **ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА НА УЧИЛИЩЕТО**

**ТЕОРЕТИЧНИ И ПРИЛОЖНИ ИЗМЕРЕНИЯ**

***ЕЛЕКТРОНЕН СБОРНИК С НАУЧНИ СТАТИИ***



**ДЕАЛ – ЕМИЛИЯ НЕДЯЛКОВА**

**София, 2013**

# **ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА НА УЧИЛИЩЕТО**

## ***ТЕОРЕТИЧНИ И ПРИЛОЖНИ ИЗМЕРЕНИЯ***

**ДЕАЛ – ЕМИЛИЯ НЕДЯЛКОВА**

**ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА НА УЧИЛИЩЕТО**  
**ТЕОРЕТИЧНИ И ПРИЛОЖНИ ИЗМЕРЕНИЯ**

**ЕЛЕКТРОНЕН СБОРНИК С НАУЧНИ СТАТИИ**

**Автори:**

©проф. д-р Вяра Гюрова

©проф. д-р Иван Иванов

©доц. д-р Божидара Кривирадева

©доц. д-р Пепа Митева

©доц. д-р Росица Симеонова

©доц. д-р Динко Господинов

**Съставител:**

доц. д-р Росица Симеонова

**Научен редактор:**

доц. д-р Динко Господинов

**Рецензенти:**

доц. Снежана Янакиева

доц. Ваня Божилова

ДЕАЛ-ЕМИЛИЯ НЕДЯЛКОВА

СОФИЯ 2013

ISBN 978-954-92637-6-3

## СЪДЪРЖАНИЕ

<i>Росица Симеонова</i> Предговор .....	5
<i>Вяра Гюрова</i> Училищната организационна култура и управленската компетентност на директора .....	8
<i>Иван Иванов</i> Студентите за организационната култура на училището .....	25
<i>Божидара Кривирадева</i> Наставничеството – компонент на организационната култура на ефективната образователна институция .....	45
<i>Пепа Митева</i> Организационна култура на училищната институция (опит от проведени обучения в квалификационна програма) .....	96
<i>Росица Симеонова</i> Диагностика на организационната култура на училището (апробация на въпросника на Камерън и Куин) .....	107
<i>Динко Господинов</i> Удовлетвореност от труда на учителите и училищната организационна култура .....	143

## ПРЕДГОВОР

Настоящият сборник съдържа научни статии и студии, обединени от обща и изключително *важна за теорията и практиката на образователния мениджмънт* тема – **организационната култура на училището и нейното управление**. В контекста на образователния мениджмънт, като специфичен вид мениджмънт, **проучваната проблематика е интердисциплинарна**, пресечна зона е на две научно-изследователски и практико-приложни полета.

От една страна, *теорията за организацията и управлението* е научното поле, в което организационната култура е предмет на изследване и дискусии през последните 30 години. В този контекст оста на проучването и (от общо към конкретно) е управление – организационна култура – управление на организационната култура.

В полето на мениджмънта *организационната култура се дефинира* като 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 и среда. По-конкретно предмет на изследователски интерес са въпросите за дефинирането и характеристиките на организационната култура, за нейните съдържателни компоненти, измерения, типологии, функции, значимостта и за организацията, за взаимовръзките и с лидерството, ефективността и управлението на промените в организацията. Една от *ключовите взаимовръзки в организационен контекст е тази между културата и управлението* – как културата определя критериите за лидерство и поведение на ръководителя, формирането и развиването на специфични компетентности, чрез които мениджърите да създават, повлияват и управляват културата, като я оформят, оценяват, затвърждават, засилват, демонстрират, предават, подобряват и променят.

От друга страна, *образованието като обществена система и практика и училището като образователна, публична и с идеална цел организация* (чието управление притежава специфични характеристики), са научно поле и контекст, в който организационната култура и нейното управление се ситуират и също са предмет на изследване. Тук оста на проучване е образованието като система – училището като организация – управление на училищната организация.

**Организационната култура на училището и нейното управление като интердисциплинарна научно-изследователска и практико-приложна област**



Така училищната организационната култура и нейното управление се разполагат в пресечното поле на тези две научно-изследователски области и практики (разглеждани като синтез на теория, изследвания, практика и обучение) – мениджмънта като фундамент (теория), а образованието и училището като среда и контекст на функционирането, изследването и управлението и (вж. схемата).

Управлението на училищната култура е основен акцент в публикациите, включени в този сборник, в унисон с широко застъпеното в специализираната литература по мениджмънт схващане за значението на културата за ефективността на организациите и за успешното управление на промените в тях.

Училищната организационна култура и нейното управление се проучват в теоретичен, емпиричен и практико-приложен план. Включените в настоящия сборник статии и студии са ориентирани към следните **аспекти и измерения на изследваната тема**:

- *теоретико-приложни* – училищната организационна култура и управленската компетентност на директора (с автор проф. В. Гюрова) и наставничеството като компонент на организационната култура на ефективната образователна институция (с автор доц. Б. Кривирадева);
- *споделен преподавателски опит* – организационната култура в обучението на студенти-магистри по Управление на образованието (с автор проф. И. Иванов) и анализ на организационната култура чрез саморефлексия на учи-

тели и училищно ръководство за целите на продължаващото им обучение и подобряване на организационната ефективност (с автор доц. П. Митева);

- *результати от емпирични изследвания* с възможности за прилагането им за ефективно управление и промяна на културата и за оптимизиране на училищната управленска практика – удовлетвореност от труда на учителите и училищната организационна култура (с автор доц. Д. Господинов), диагностика на организационната култура на училището (с автор доц. Р. Симеонова).

Авторите на публикациите в настоящия сборник са утвърдени университетски преподаватели и изследователи, чийто основен или допълващ научен интерес е насочен към образователния мениджмънт и организационната култура, в частност. Представените от тях теоретични анализи и обобщения, опит от преподаване и резултати от емпирични изследвания по темата могат да бъдат полезни за подготовката на студентите по Педагогика и Образователен мениджмънт, за продължаващото обучение на училищни директори и други ръководители в системата на образованието, за усъвършенстването на училищната и образователна управленска практика.

*Доц. д-р Росица Симеонова  
СУ „Св. Климент Охридски“  
Факултет по педагогика  
Ноември, 2013 г.*

# УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И УПРАВЛЕНСКАТА КОМПЕТЕНТНОСТ НА ДИРЕКТОРА

проф. д-р Вяра Гюрова

СУ „Св. Климент Охридски“, Факултет по педагогика

Като обект на управление, училището е образователна организация, предлагаща формално, неформално и информално образование (последните две – в извънкласните си форми) за деца, което го отличава от останалите организации:

- То не е стопанска или бизнес-организация и в този смисъл икономическата ефективност (печалбата) не е водещ приоритет (дори при недържавните училища).
- Целите му са в съответствие с държавните образователни изисквания и би следвало да са съобразени с потребностите на учениците и очакванията на родителите им.
- Зависимо е от държавния бюджет за образованието (държавните и общинските училища).
- Има ясна, йерархична организационна и управленска структура.
- При подбора и управлението на кадрите се дава приоритет на държавно регламентираните изисквания и ограничения.
- В условия на демографска криза някои училища са застрашени от „фалит“ поради недостиг на ученици.
- Поради по-ниското заплащане в сектора често много училищата са принудени да се задоволяват с не толкова „качествени“ преподаватели (стратегията на избора на по-малкото зло).
- Тези особености на училището като институция, както и спецификата на образователната система (за разлика от стопанската система) и на образователния процес (за разлика от производствения процес), правят образователния мениджмънт специфичен вид мениджмънт. Според В. Георгиева и Св. Николаева образователният мениджмънт е [Георгиева, В., Св. Николаева, 2001, с. 24-25]:
  - „система от усилия, които са необходими, за да бъдат накарани учениците да работят ефективно“, като под работа се разбира учебен труд;
  - „процес от взаимодействия и въздействия на управленските звена в системата на народната просвета със и върху образователните институции,... във



връзка с реализирането на предварително определените цели на образованието в дадена образователна област“;

- „система от знания за това как се управлява ефективната реализация на целите на образованието“;

- „работата, която трябва да извършват мениджърите в една (в случая – образователна - ВГ) организация – вземане на решения, координиране, изготвяне и разпространяване на специфични форми на информация, лидерство, съветване, посредничество и пр.“;

- „особен вид“ кариера и длъжност.

И тъй като, подобно на мениджмънта на фирмата, във всяка образователна организация образователният мениджър изпълнява различни функции, според В. Георгиева може да се говори за следните „видове“ мениджмънт, които се реализират в училището: Мениджмънт на основната дейност; Ресурсов мениджмънт; Контролинг; Мениджмънт на персонала; Стратегии за връзки с обществеността. [Георгиева, В., Св. Николаева, 2001, с. 28]. Проблемът може да дойде от това, че в едно училище понякога се налага директорът да изпълнява различни дейности, свързани с тези разновидности на мениджмънта, въпреки че в рамките на университетското му образование никой не го е учил на това [Георгиева, В., Св. Николаева, 2001, с. 29].

Според Херълд Кунц (Harold Koontz), „мениджмънтът е изкуството да направиш така, че нещата да станат чрез и със хората във формално организирани групи. Това е изкуство да се създава среда, в която хората могат да действат и отделни хора могат да се обединяват за постигане на целите на групата” [по: *Management Study Guide, 2013*]. Тази среда може да се определи като условие, елемент, същност и резултатът на организационната култура в училище:

- ✓ *условие* за създаване и споделяне на общи ценности и цели, които да се превърнат в норма на взаимоотношенията между хората в училищната организация;

- ✓ *елемент* на организационната култура, който определя спецификата на взаимодействието между членовете на училищната общност (ръководство, учители, ученици, дори – родители);

- ✓ *същност* на организационната култура – онзи микроклимат, който помага с общи усилия да се намират най-адекватните за конкретната ситуация решения;

- ✓ *резултат* от целенасочените усилия за справедливост, порядък и добронамереност от страна на ръководството, които създават атмосфера на спокойствие и онзи корпоративен дух, необходим както на ръководството, така и на училищната организация, които искат да бъдат ефективни.

Ето защо сред предимствата на „издигнатите от колектива” ръководители е именно познаването на организационната култура, като резултат от по-дългото пре-

биване в съответната институция (училище, фирма, предприятие). Назначените „отгоре” ръководители често се сблъскват с известна враждебност от колектива поради факта, че не са приемани като „един от нас” (т.е. като част от колектива) и не познават историята, традициите, постиженията, с които хората, работещи в тази организация, се гордеят и споделят.

И ако е вярно, 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*, разбираана като норми, ценности, идеали, вярвания, традиции, знания, информация“ [*Христоматия по управление на училището...*, 2003, с.61-62], то се налага изводът, че директорът на училището, като образователен мениджър, трябва да има специфични познания за различните видове организационни култури и за лостовете на управлението им.

Според Катрин Бейкър, важно предизвикателство за мениджърите е да определят коя е най-ефективната култура за тяхната организация и, когато е необходимо, как ефективно да я променят [*Baker, K., 2007*].

Има много и различни класификации на видовете организационни култури. Първата 4-степенна класификация на организационните култури е създадена от д-р Роджър Харисън, който описва четири основни „чисти” варианта на култури: ориентирана към властта (култура на властта); ориентирана към подкрепа (култура на личността); ориентирана към ролята (култура на ролята); ориентирана към постижения (култура на задачата). Моделът е доразвит и обогатен от Чарлз Хенди в книгите му „Разбиране на организациите” (1985), „Разбирането на училищата като организации” и „Боговете на мениджмънта: променящата се работа на организациите” (1995). В тях той определя четири типа организационна култура - базирана на групата/на клана, йерархично - ориентирана, базирана на пазара и базирана на адхокрацията. Всяка една от тях води до появата на определен тип лидер, който авторът оприличава на герой от Гръцката митология – Зевс, Аполон, Атина, Дионисий. [*по: Baker, K., 2007 и Handy, Ch., 1986*].

Д. Харгрийвс предлага класификация за училищните култури, която се базира на различното ниво на баланс между контрола и сплотеността [*Hargreaves, D., 1995, с.28-29*].

Факт е, че всички видове култури имат своите силни страни и слабости, но откриват и специфични възможности пред ръководството, преподавателите и учащите. Форма 1 е опит за SWOT–анализ на характеристиките на представените в класификациите на Ч. Хенди и Д. Харгрийвс култури, които могат да бъдат „разпознати” в училищните организации.

## Форма 1

### SWOT-анализ на организационни култури<sup>1</sup>-

<p><b>Силни страни</b> (предимства)</p> <p>(S)</p>	<p><b>Слаби страни</b> (недостатъци)</p> <p>(W)</p>	<p><b>Възможности</b> за ръководителя (мениджъра) и организацията</p> <p>(O)</p>	<p><b>Заплахи/рискове</b> за ръководителя (мениджъра) и организацията</p> <p>(T)</p>
<p><b>Класификация на културите по Ч. Хенди [Handy, Ch.L., 1986]</b></p>			
<p><b>Култура, ориентирана към властта („Паяк”)</b></p>			
<p>Най-добри резултати дава при малки (например частни) и новосъздадени организации.</p> <p>Всичко е под контрол - ръководителят е паякът в центъра на мрежата, който определя и контролира всичко и всички. Ръководителят (и управленският екип) взимат всички решения.</p>	<p>Всичко зависи от компетентността на ръководителя: „...без паяка паяжината е мъртва. Ако паякът е слаб, покварен или инертен, или наема погрешните хора, организацията също е слаба, покварена, инертна и зле осигурена с персонал” [Handy, Ch.L., 1986, с. 8].</p> <p>Информацията до ръководството идва чрез „любимците” на шефа (хора и групи).</p>	<p>Ръководителят, тип Зевс, може да „диктува правилата на играта” и по този начин да създаде една добра фирма/организация за образователни услуги. Да помогне на неопитните (и новоназначените) преподаватели и служители по-бързо да разберат какво се очаква от тях.</p> <p>Да създаде едно организирано „семејство”. Да използва амбициите на хората за целите на</p>	<p>Риск :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ръководителят да не забележи позитивни качества, полезни за организацията, у неамбициозните или притесняващите се добри преподаватели;</li> <li>- да поощри нездрава и нелоялна конкуренция между преподавателите.</li> <li>- от напрежение между преподавателите, което може да се пренесе и в учебния процес;</li> <li>- от емоционално неустойчиво поведение на подчинените поради</li> </ul>

<sup>1</sup> SWOT – Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats

<p>Организацията може да реагира бързо на всички необходими промени.</p> <p>Хората са мотивирани за постигане на успех и по-високи властови позиции.</p>	<p>Липсва добра комуникация между подчинените. Хората се самоопределят като успяващи или не в зависимост от мястото си в йерархията.</p>	<p>организацията.</p> <p>Организацията и ръководителят и могат да бъдат гъвкави в зависимост от потребностите на пазара на образователни услуги.</p> <p>Организацията може да поддържа една конкурентноспособна форма.</p>	<p>силния контрол;</p> <p>- от конфликти, в това число провокирани от настроенията на ръководителя;</p> <p>- ръководителят да се изолира сред „приятелския кръг” и да загуби представа за реалността.</p>
--	--	--	---

**Култура, ориентирана към личността („Галактика/ Вселена от звезди”)**

<p>Най-добри резултати дава при организации, създадени на основата на общи интереси (НПО и организации, създадени по проекти).</p> <p>Човекът е в центъра на организацията - залага се изцяло на уменията и потенциала на хората, които определят както личната им кариера, така и успеха на организацията. Хората знаят правата и отговорностите си.</p> <p>Има съответствие между нормите на работа и професионалната квали-</p>	<p>Почти липсват правила. Слаб контрол от центъра.</p> <p>Слабо взаимодействие между преподавателите и служителите.</p> <p>Парите никога не са достатъчни - добрите преподаватели искат по-високо заплащане.</p> <p>Конкуренция между преподавателите и служителите за себедоказване.</p>	<p>Ръководителят, тип Дионисий, може да създаде такива условия, че хората да постигат целите си.</p> <p>Лична мотивация на преподавателите и служителите от високи постижения.</p> <p>Ръководителят може да използва потенциала на преподавателите и служителите в интерес на учащите и на организацията.</p> <p>Организацията може да бъде преуспяваща и ефективна поради качеството на преподавателския състав.</p>	<p>В определени моменти нещата могат да излязат извън контрол и да се стигне до хаос.</p> <p>Нездрава конкуренция.</p> <p>Ако ръководителят (менеджърът) не може да осигурява „конкурентно” заплащане, той може да изгуби някои от най-добрите си преподаватели и служители.</p>
--	---	---	--

<p>фикация на преподавателите и служителите.</p> <p>Ограничение на формалностите.</p> <p>Постиженията на всеки служител са забелязвани и оценени.</p>			
---	--	--	--

**Култура, ориентирана към ролята („Гръцки храм“)**

<p>Най-добри резултати дава при големи организации (например колежи и университети, обучаващи организации с филиали в различни населени места, както и при организации, тип НПО/асоциации, при които образователните услуги са само един от видовете дейности.</p> <p>Ясни правила и процедури – атмосфера на сигурност и стабилност.</p> <p>Професионалните позиции съответстват на точно определена професионална роля, разписана в длъжностната характеристика.</p>	<p>Бюрократична култура:</p> <p>доминира властта на ресурсите (човешки и финансови);</p> <p>пирамидална структура, при която комуникацията и обмена на информацията е затруднен;</p> <p>правила и инструкции за всичко, които затрудняват мобилността.</p> <p>Трудно подвижна структура – липса на гъвкавост.</p>	<p>Ръководителят, тип Аполон, може да създаде стройна и хармонична структура в интерес на работата.</p> <p>Ръководителят може да стимулира и оценява добрите преподаватели и служители на базата на една добра и позната на всички система за оценяване на качеството.</p> <p>Ръководителят може да се погрижи за перманентната квалификация на персонала.</p>	<p>Обезличаване на отделни преподаватели и служители.</p> <p>Недоволство и/или неудовлетвореност от страна на „нестандартните“, на творчески ориентираните служители.</p> <p>Неадекватна, забавена реакция в условията на конкуренция и потребност от бързи промени.</p> <p>При недостиг на средства и подценяване на фактора квалификация на персонала организацията, може да стане неконкурентноспособна на пазара на образователни услуги..</p>
--	---	--	--

Контрол върху качеството.			
<b>Култура, ориентирана към задачата („Мрежа”)</b>			
<p>Най-добри резултати дава при организации, работещи по проекти.</p> <p>Гъвкава организация (матрична структура; мобилност на персонала; спестява наемането на допълнителен персонал..).</p> <p>Бързи реакции на организацията.</p> <p>Сравнително слаба йерархия. Доверие в персонала / в хората – в тяхната инициативност, енергичност и отговорност.</p> <p>Делегиране на отговорности.</p> <p>Разностранни комуникации между персонала, която стимулира обмена на опит.</p>	<p>Ограничено е обновяването на персонала.</p> <p>Пренатовареност на персонала с повече задачи в едно и също време.</p> <p>Един подчинен с повече от един началник.</p> <p>Символични граници на „допустимото” при избора на действие и свобода на персонала.</p>	<p>Възможности за:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прегрупиране на състава в зависимост от конкретните задачи;</li> <li>- за поемане на повече работа/проекти;</li> <li>- за бързи реакции в условията на конкуренция;</li> <li>- за повишаване на увереността и самочувствието на персонала чрез възможности за изяви на всеки в различни задачи и ситуации.</li> </ul>	<p>Тъй като се разчита на таланта, амбициите, младостта на служителите, може да се създаде (и стимулира) напрежение и подценяване на по-умерените и по-възрастните преподаватели и служители (които също могат да са добри и полезни с опита си).</p> <p>Риск от надценяване и самонадценяване при определени преподаватели и служители.</p> <p>Риск от:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- пренатоварване и от „ефекта на изгарянето” при най- амбициозните служители;</li> <li>- от спадане на качеството - от „имитация” на изпълнението;</li> <li>- от вземането на не най-добрите решения в даден момент.</li> </ul>

**Класификация на културите по Д. Харгрийвс [Hargreaves, D., 199]**

**Формална (традиционен тип) култура (тип А)**

<p>Подходяща култура за организации за формално образование на възрастните.</p> <p>Управление, ориентирано към изпълнението на задачите и целите.</p> <p>Подреден, програмиран и дисциплиниран живот в образователната организация.</p> <p>Правила и норми.</p> <p>Ясно разпределение на властта и отговорностите (иерархична структура и култура).</p> <p>Високи изисквания и към учащите, и към учителите – стремеж към качество.</p>	<p>Културата е в категорично противоречие с андрагогическия подход.</p> <p>Цялата власт е в ръцете на директора. Авторитарен стил на управление.</p> <p>Санкциите - основно средство на принуда за изпълнение на задачите.</p> <p>Разграничение и липса на взаимодействие между директора и учителите, учителите и учащите.</p>	<p>Всичко може да се предвиди.</p> <p>Високи учебни постижения в резултат от изпълнението на задълженията на учителите и учащите.</p> <p>Висока ефективност по отношение на целите.</p>	<p>Социална и емоционална изолация на учащите от учителите.</p> <p>Неудовлетвореност и напрежение.</p> <p>Нуждаещите се учащи да не получават нужната помощ от учителите.</p> <p>Пренебрегване на изявите, свободата и творчеството в учебния процес.</p> <p>Подтискане на Аз-концепцията на възрастните учащи.</p>
---	---	---	---

**Култура на благополучието (Тип В)**

<p>Подходяща култура за курсове по ограмотяване и когато възрастните учащи отдавна не са били в учебна ситуация, както и за курсове по интереси.</p> <p>Управление, ориентирано към човешките взаимоотношения - либерално-демократичен стил.</p> <p>Демократични взаимоотношения директор - учители - учащи.</p> <p>Отпускаща, уютна, протекционистка атмосфера.</p> <p>Подход ориентиран към учащия – фокусиране върху индивидуалното развитие на учащия в една „подхранваща” среда</p> <p>Висока ефективност по отношение на удовлетвореността от процеса.</p>	<p>Пренебрегване (до подмяна) на учебните цели със социално значими цели, като социалното обединяване и адаптиране на учащите към условията, учебната работа и средата..</p> <p>Липса на взискателност към учащите. Приятелски взаимоотношения между учащи и преподаватели.</p>	<p>Всички са спокойни и доволни от атмосферата – малък брой дисциплинарни отклонения.</p> <p>Възможност за всеки да напредва със свое темпо и свой ритъм.</p> <p>Възможности за изява и свобода на учащите и преподавателите.</p>	<p>Възможно е отпускане и не съвсем отговорно отношение към задачите.</p> <p>Недобри учебни постижения при някои (при повечето) от учащите поради липса на взискателност.</p> <p>Възможност за прекрочване на границите на необходимата педагогическа дистанция.</p> <p>Възможност учителите да се объркат по отношение на ролите си – да се смесват или подменят образователните със социалните цели и роли.</p>
<p><b>Оранжева култура (Тип С)</b></p>			
<p>Подходяща култура за центровете за квалификация и за</p>	<p>Голям натиск върху всеки учител и учащ, за да даде най-</p>	<p>Възможност за високи до блестящи учебни постижения при амби-</p>	<p>Риск от: - „изгаряне” на някои</p>



<p>работа с младежки групи.</p> <p>Управленски подход ориентиране към задачата - към високи учебни постижения и успех от всички.</p> <p>Висока степен на контрол и съгласие.</p> <p>Норми и мерки, насочени към участие на всички учители и учащи във всички образователни дейности.</p> <p>Стимулиране и поощряване за успех.</p>	<p>доброто от себе си („емоционален шантаж“ чрез общността; въздействие върху амбициите).</p> <p>Напрежение за преподавателите.</p> <p>Ограничена независимост, автономност и индивидуалност на учащите.</p>	<p>циозните учащи и за висока удовлетвореност от процеса.</p> <p>Възможност за засилване на егото (самочувствието) чрез успеха.</p>	<p>преподаватели и по-неустойчиви учащи;</p> <p>- от посредствени резултати при емоционално по-неустойчивите учащи и неудовлетвореност от процеса при тях;</p> <p>- от развиване на комплекси за малоценност у някои учащи.</p>
--	--	---	---

**Култура на оцеляването (Тип D)**

<p>Типична култура за малки фирми за образователни услуги в условията на свит пазар и финансова криза. В този вариант нищо позитивно не може да се открие, освен фактът, че може да се получи документ без много напрежение и учене.</p>	<p>Пълна дезорганизация, липса на контрол и помощ. Слаби резултати. Лоши междуличностни отношения. Ниско ниво на взискателност от страна на ръководителя към учителите по отношение на учебната работа и от тяхна страна – към учащите. Висок дял на текучеството и отсъствията както на преподавателите,</p>	<p>Възможност за спокойно прекарване на времето, за забавление и почивка по време на занятията.</p>	<p>Неудовлетвореност у възрастните учащи от загубата на време, от липсата на помощ от страна на преподавателите, от това че не научават почти нищо.</p> <p>Слаба удовлетвореност от работата и от резултатите при преподавателите.</p> <p>Риск от загуба на „клиенти“ за образователната организация.</p>
--	---	---	---

	<p>така и на учащите.</p> <p>Ниска ефективност – както по отношение на успеха, така и по отношение на удовлетвореността от учебната работа и от образователната дейност в институцията като цяло.</p>		
<p><b>Идеалната култура (Тип E)</b></p>			
<p>Оптимален баланс между социалния контрол и социалната сплотеност.</p> <p>Високи очаквания и високи изисквания както към преподавателите (от страна на ръководството), така и от страна на преподавателите към учащите.</p> <p>Взаимопомощ и подкрепа.</p> <p>Справедливо възнаграждение на преподавателите за труда им.</p> <p>Въпреки взискателното ръководство, институцията е много приятно място (с добър, позитивен микроклимат).</p>	<p>Прекалено идеално, за да е истинско.</p>	<p>Високи постижения на учащите.</p> <p>Висока степен на удовлетвореност на учащи и преподаватели от процеса и атмосферата.</p> <p>Висока ефективност.</p> <p>Висок имидж на институцията в обществото.</p>	<p>Риск при по-сериозни затруднения и проблеми (провокирани от външната среда) „ореолът“ на организацията да падне и социалната реакция да бъде по-жестока отколкото към други - не толкова идеални организации - в подобна ситуация.</p>

Нито един отговорен ръководител не може да си позволи да подценява проблема за културата на организацията, която ръководи – култура, която може да му бъде съюзник в управленските инициативи или да му създаде доста проблеми с евентуалната си закостенялост и изоставане от изискванията на времето. Познавайки силните и слабите страни на различните култури, училищният директор и неговият екип ще могат по-успешно [по: *Организационна култура ...2008, с.81-83*]:

- да създават и формират културата на нова училищна организация;
- да олицетворяват културата на организацията, да са нейни носители;
- да бъдат образец, ролеви и поведенчески модел;
- да разбират и оценяват адекватно училищната култура, за да могат да я променят;
- да я затвърждават и засилват;
- да я стабилизират като интегрират различните субкултури, проявяващи се в училището;
- да я поддържат и предават на подчинените и новоназначените;
- да я формират и развиват, като влияят на вярванията и чувствата на хората;
- да я демонстрират пред външната среда.

За да направят правилния избор по отношение на подходящата за тяхното училище организационна култура, директорът и неговият екип трябва да са наясно със социалната поръчка (с конкретните задачи пред институцията в конкретния исторически период), с капацитета (броя, компетентността и квалификацията) на персонала, с който разполагат, с ресурсите (финансови и материални), с традициите (които понякога се израждат в инерция) и с готовността за промени. Само така те биха могли да въздействат върху различните компоненти на организационната култура, така че да се получи “точния микс в точното време” [Handy, Ch. L., 1986, с. 91], което е условието, организацията да бъде успяваща.

За да може да използва организационната култура като полезен инструмент на реализиране на управленската му политика и стратегии директорът на училището трябва добре да познава анализирания предимства и недостатъци на тези и на други описани в богатата литература по темата култури. Това познание трябва да е елемент от управленската му компетентност, разглеждана

като сбор от компетенции и компетентности [по-подробно виж: Гюрова, В. (2013). , пар. 9]:

Според американския професор по организационно поведение Ричард Боятзис<sup>2</sup> всеки мениджър трябва да притежава определени „прагови“ и висши компетентности на мениджъра, от (Boyatzis, R. E. 2008), Boyatzis, R. E., 1982; Boyatzis' management competencies, 2013). „Прагова компетентност е общото познание, мотив, отличителна черта, мнение за себе си, социална роля или умение, което се явява основно за упражняване на една професия, но не е причинно свързана с по-доброто (с превъзходното) професионално поведение” (Richard Boyatzis, 2013).

Боятзис определя седем прагови компетентности на мениджъра - за:

- ✓ прилагане на власт (властта да социализира);
- ✓ точна самооценка;
- ✓ позитивно мислене (за хората и за другите);
- ✓ спонтанност (на изразяването и решенията);
- ✓ логическо мислене;
- ✓ използване на концепции, данни, структури и модели;
- ✓ управление на груповите процеси (и усъвършенстване на средата).

Боятзис определя и пет групи «висши компетентности» на ръководителя-мениджър:

- *Първа група – компетентности, свързани с управлението на целите и дейностите*, които се проявяват в: ориентация към ефикасност; грижа за въздействието върху подчинените чрез властта; активност и отговорност за действията; диагностика и използване на различни концепции в практиката;

- *Втора група – компетентности, свързани с лидерството*, които се проявяват в: способност за концептуализиране (на модели и взаимовръзки); демонстриране на самоувереност; вербални презентационни умения; умения за логическо мислене;

- *Трета група – компетентности, свързани с управлението на човешките ресурси*, които се проявяват в: използване на властта за социализи-

---

<sup>2</sup> В книгата си „Компетентният мениджър. Модел за ефективно поведение” (1982) Ричард Боятзис прилага емпиричен, „тотално системен” подход за определяне на онези характеристики на мениджърите, които им дават възможност да се проявяват като ефективни мениджъри във всякакви мениджърски професии (позиции). Моделът е разработен въз основа на мащабно проучване на качествата на 2000 мениджъри от 41 различни мениджърски позиции в 12 организации.

ране (включване на подчинените в мрежи и йерархични структури; решаване на конфликти и сближаване на хората); управление на груповите процеси (улесняване на съвместната и екипната работа за постигане на общи цели); точна самооценка; положително мислене;

- *Четвърта група – компетентности, свързани с вниманието към другите*, които се проявяват в: обективно възприемане на другите (без предразсъдъци и предубеждения), самоорганизация и самоконтрол, издръжливост и приспособимост;

- *Пета група – компетентности, свързани с управлението на подчинените*, които се проявяват в: грижа за усъвършенстване на подчинените, спонтанност и използване на личната власт.

Този модел може да се приложи в подготовката на училищните директори като образователни мениджъри, които трябва да се стремят да налагат в училищните организации такава *организационна култура, която да допринесе за утвърждаването на качества у преподавателите и служителите, които са им необходими за обучението на децата (на учениците)*. И в тази нелека задача повечето от компетентностите, описани от Боятзис биха били много полезни на директора (по: *Boyatzis' management competencies, 2013*):

- ✓ *Ориентация към ефикасност*. Тази компетентност на училищния директор корелира с управленската нагласа и стремеж за изпълнение на предварително заложените цели, но с възможно най-малките разходи на ресурси. Последното е важно предвид ограничените финансови средства за образованието в условията на финансова криза. Ориентацията към ефикасност изисква поставянето на целите и задачите на учебния процес, както и постиженията на учащите в центъра на вниманието на директора като образователен мениджър, при това на «предизвикателни цели» и подкрепа на адекватното планиране.

- ✓ *Загряженост за въздействието чрез властта*. Тази компетентност на директора-мениджър корелира с умението да се използват всички видове власт в организацията за удовлетворяване на професионалните потребности на учителите и образователните потребности на учениците (и техните семейства). Директорът има властта да принуди преподавателите и служителите (ако е необходимо) да се отнасят добронамерено и справедливо с всички свои ученици, да дават най-доброто от себе си за постигане на образователните цели, като използва всичките си „власти” – властта на възнагражденията и наказанията, властта на авторитета или на експертността, властта на примера или еталонната власт, властта на правото и закона (в това число на вътрешния правилник/ правилници и кодекси), властта на информацията, която притежава

и получава първи, властта на договореното и договарянето, властта на организационната култура и нейните лостове на въздействие (елементи) – норми, ценности, традиции и пр. (по: *Христоматия по управление на училището...*, 2003, с. 27-28).

✓ *Използване на силата да социализира.* Тази компетентност на училищния директор корелира с лидерската му роля – с умението да използва харизмата и силата си да убеждава, със способността да създава приятелска атмосфера, в която всички да се чувстват добре и приобщени към общите цели. Тази компетентност му дава възможност да влиза в ролята на посредник и конфликт-мениджър и да обединява подчинените си, за да работят в сътрудничество. Всъщност, използването на силата да социализира прави ръководителя център на колегиалния модел на управление, който се отличава с демократичност и хуманност.

✓ *Активност и инициативност.* Тази компетентност на директора като образователен мениджър корелира с естествената потребност на учениците да действат, често без да очакват пълното одобрение на висшестоящите (в случая учителите и директора), което означава, че те (висшестоящите) трябва да имат повече доверие на своите ученици и да ги овластяват винаги, когато имат сигурността, че ще се справят сами.

✓ *Проява на самочувствие.* Тази компетентност на директора корелира с увереността му, че може да се справи и с вярата му в себе си, в собствените му ценности и идеи. Увереният ръководител умее да вдъхне самочувствие и увереност и у подчинените си, което е в съответствие с Аз-концепцията на преподавателите и потребността им от такава увереност, самочувствие и голяма доза независимост.

✓ *Умения за устна (вербална) комуникация.* Тази компетентност на директора корелира с необходимостта да постига всичко чрез думите, което изисква да умее да говори, да убеждава, да използва и езика на тялото в подкрепа на това, което казва и за целите на обратната връзка, която дава на учителите, учениците и родителите.

✓ *Концептуализация.* Тази компетентност на директора корелира с ролята му да бъде лицето на организацията в обществото, участник в дискусии и преговори, партньор и сътрудник в общи образователни проекти, да създава добър имидж на организацията, опирайки се на убедителни концепции, идеи и логически връзки. За преподавателя, в ролята му на мениджър на учебния процес, тази компетентност означава по-висок авторитет и доверие пред учениците и техните родители (и пред колегите и ръководството). Тя му помага да де-

монстрира и развива критическото мислене у своите ученици, а чрез нето – и творческите (иновационните) им способности.

✓ *Използване на концепциите с прагматична (предварително диагностицирана) цел.* Тази компетентност на директора корелира с необходимостта да трансформира полезни абстрактни идеи и модели в конкретни, практически ориентирани примери и възможности, превръщайки ги в прагматични средства (инструменти) за постигане на управленски решения, като въвлича в процеса и преподавателите.

✓ *Управление на груповите процеси.* Тази компетентност на директора корелира с ролята му на «екипен играч» и на ръководител на управленския екип. Това означава да може да издига значими за всички цели (свързани с мисията и визията на образователната организация), да разпределя (или насочва разпределянето) на ролите в групата (управленския екип и педагогическия колектив), да предлага полезни начини за съвместна работа и да улеснява екипната работа като цяло.

Всички тези компетентности са важни за училищния директор и за способността му да управлява училищната култура. Затова трябва да бъдат изучавани и развивани като елемент от учебното съдържание на програмите по образователен мениджмънт (чрез които се готвят училищни директори) и особено чрез практическата подготовка (тренингите и практикумите), както и чрез цялостната организация на един интерактивен учебен процес. Те са в основата на една актуална управленска култура на съвременния директор като образователен мениджмънт.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Георгиева, В., Св. Николаева (2001). Образователен мениджмънт., С.
2. Гюрова, В. (2013). Измерения на мениджмънта на образованието на възрастните, Габрово, Експрес.
3. Организационна култура и управление на социално-педагогическите институции за деца (Сборник с научни статии и студии) (Състав. Б. Кривирадева). Габрово, 2008.
4. Христоматия по управление на училището..., 2003,
5. Baker, K. (2007) Chapter 11. Organizational Culture 1 – <http://www.au.af.mil.au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf> – 12.08.2007
6. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21<sup>st</sup> century –Journal of Management Development, Vol. 27, 1, pp.5-12
7. Boyatzis, R. E. (1982).The competent manager. New York: Wiley
8. Boyatzis' management competencies (2013). - [http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis\\_competencies.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis_competencies.htm)
9. Handy, Ch.L.(1986) Understabding schools as organizations. London.

10. Hargreaves, D. (1995) School Culture, School Effectiveness and School Improvement.- School Effectiveness and School Improvement, , Vol. 6, N1
11. Management Study Guide (2013) - <http://www.managementstudyguide.com> – 20.3.2013
12. Richard Boyatzis (2013) - [http://en.wikiquote.org/wiki/Richard\\_Boyatzis](http://en.wikiquote.org/wiki/Richard_Boyatzis)



# СТУДЕНТИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА УЧИЛИЩЕТО

проф. д-р Иван П. Иванов

ШУ „Еп. Константин Преславски”

[ivanov1@gbg.bg](mailto:ivanov1@gbg.bg)

**ВМЕСТО УВОД.** Тази публикация няма претенциите да открива нови територии и да прави приноси. Тя представлява откъси от студентски работи в магистърската програма по управление на образованието в ШУ „Еп. Константин Преславски“. От няколко години авторът чете курс по Мениджмънт на организационната култура на училището (Виж: Иванов, И. Мениджмънт на училищната култура. – Ш., 2010, <[ivanpivanov.com](http://ivanpivanov.com)>). За изпит студентите трябва да подготвят портфолио с 12 части. Както винаги се получава в такива случаи, някои от задачите са по-сполучливо формулирани, други – не; някои от отговорите са формални, други – интересни. При всички случаи обаче, тези отговори са свидетелство за начина на мислене и изразяване на студентите и за времето, в което живеем.

Съвсем умишлено в материала не се цитират статистически данни, въпреки, че има такива – обработени са около 70 портфолия. Считаю, че в случая такъв количествен анализ няма смисъл и нищо не аргументира. На много места е запазен оригиналният словоред.

**ОПРЕДЕЛЕНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА.** Задачата беше да се направят определения първо с не повече от 10 думи, след това – с не повече от 5 думи и на края – с 3 думи. Идеята е при намаляване на броя на дескрипторите да расте тяхното значение за определението.

**Определения с не повече от 10 думи.** Оформиха се 4 категории, подредени по честота (най-често срещаните на първо място):

1. традиции, ценности
2. церемонии, норми, обичаи
3. наука, доверие, език, енергия, изкуство, морални норми, мотивация, поведенчески образци, правила, религия, ритуали, уважение,

честност, комуникации,

4. визия, девиз, дух, етикети. идеи, колегиалност, мислене, мъдрост, навици, обреди, откритост, поведение, практики, методи, принадлежност, принципи, психоклимат, психологически нужди, символи, стил, стимули, схващания, сътрудничество, толерантност, търпение, убеждения, учтивост, хумор (сериозност).

**Определения с не повече от 5 думи.** Категориите са 5:

1. общност, организация,
2. ценности,
3. еднакви цели, поведенчески образци,
4. обединена, обобщена, стил, целенасоченост, сътрудничество, поведение, принадлежност,
5. артефакти, визия, дейности, дух, жизнен потенциал, коректност, мисия, модели на поведение, основа, работа, ритуали, система, споделени норми, стратегии, структура, съвкупност, съвместни, убеждения, характеристики, целокупност, човешки ресурси, чувство.

**Определения с 3 думи.** 4 категории:

1. ценности,
2. стил на поведение,
3. ефективност, процесуалност, ритуали, поведенчески образци,
4. дейности, динамика, задачи, закони, идентичност, колектив, механизъм, мисия, морал, норми, обичаи, организация, отношения, регулиране, решения, символи, система, стратегия, убеждения, цели, целокупност, церемонии, човешки ресурси.

**ИНДИВИДУАЛИСТИЧНА ИЛИ КОЛЕКТИВИСТИЧНА Е БЪЛГАРСКАТА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА.** Докато американската култура цени индивидуалността и прямотата, азиатската култура поставя ударението върху принадлежността към обществото. Индивидуализмът се потиска, защото се смята, че отличаването на поведението на другите ги наранява и обезличава. Задачата беше да се определи до коя от двете култури е по-близък българският начин на поведение от гледна точка на индивидуализма?

Дадените отговори могат да се систематизират в три категории:

**Българската организационна култура е повече колективистична.**

- Може би за това е спомогнал тоталитарния режим, господствал 45 години в страната ни.
- Макар че пряко индивидуализма не се потиска, на тези които се отличават от останалите, не се гледа с добро око.

- Колегите им смятат, че са „натегачи”, а шефовете им виждат в тях заплаха.
- Ръководителите не обичат особено подчинени, които са прями и отстояват мнението си.
- В общия случай изявяването на лично мнение не се насърчава.
- В голяма част от организациите най-добрите служители са принудени да се “разтворят” в общата маса.
- Възгледите за равенството (разбирано като уравниловка) имат превес над възгледите за личната свобода.
- Много силно е развито родовото чувство, принадлежността към семейството, към рода, и към групата, в която се работи.
- Организациите принадлежат към обществото. Индивидуалността не е на преден план, ако някой изпъкне индивидуално рядко би подкрепян с цел да не се обижда и критикува, да не се наранява пред останалите в организацията.
- индивидуализма на българина не е от егоистичен тип, а по-скоро е от самолюбие, от тщеславие, т.е. и от неща, които виреят в общността. Българинът се преживява като "някой" в собствената си общност, обича да тежи на мястото си. Чувства се отговорен пред общността повече, отколкото пред самия себе си. Страхува се да не се изложи, да не стане за смях, да не се „спъне“, „какво ще кажат хората“ и „какво ще кажа на хората“. Българинът е готов да окаже помощ и дори да жертва нещо за някаква обща цел само при пропорционална жертва от страна другите. Той е готов да страда, ако другите страдат наравно с него, готов е да понесе трудностите на прехода, ако те бъдат споделени от всички останали.
- България е силно изразена властова дестинация. Също е женствена страна, с ниско равнище на индивидуализъм, със силен стремеж към избягване на несигурност, с близо 80% външна локализация на контрола и възприема света като ръководен от непреодолими сили, обича външното влияние.
- Българската култура е култура на срама – какво ще кажат другите.
- Характерното за България е придобиването на дипломи – “Уча за висшо!”.
- Съществува “култура на преписването” – винаги взимаме нещо, но пък и то не ни е ясно, но все пак сме с хората. Робуваме на елита-

- ризма, ама оркестъра свири на този, който му плаща.
- Миналото ни, управлявано от ценностите на социализма, обуславя това. Не случайно живеем на изток. Новото време все по-упорито, динамично и устойчиво налага своите ценности. Предвиждам в бъдеще все по-голямо доближаване до американската култура на мислене.
  - В България не харесват индивидуалистите и прямите хора. Ако искаш да си „запазиш хляба”, трябва да мълчиш и да не критикуваш, защото шефа най-често е човек на някого и настъпваш верига от интереси.
  - Повечето хора искат „отгоре” някой да им реши проблемите, да не носят персонална отговорност, но по възможност да им се заплати най-много или ако са с по-нисък ценз „на калпак”, защото работата в училище била една и съща.
  - Индивидуализма е по характерен за високо развитите общества. Ние не сме високо развито общество. Азиатската култура е със силно развито родово чувство. Там е по лесно да се скриеш в тълпата.
  - В наше време ако някой е индивидуалист и новатор в своята работа – 50 % от колектива му се радва, но останалите 50 % правят всичко възможно, за да не му разрешат да „блесне”.
  - За българската действителност е характерно, че равнището на индивидуализъм е по-скоро ниско. Например – в общия случай изявяването на личното мнение не се насърчава; възгледите за равенство (разбирано като уравниловка) имат превес над възгледите за лична свобода; държавата играе значима роля в икономическия живот; работните и личните взаимоотношения се преплитат.
  - Българинът не е силно изявен индивидуалист. Стреми се в голяма степен към лична изява, но същевременно използва всяка възможност да се скрие в колектива, където неговата отговорност е малко или много неясна. Българинът е склонен сам да си бъде шеф, но предпочита друг да носи отговорност. Отдава значение повече на индивидуалистичните ценности. Общуването в по – голяма степен е контекстуално натоварено – хората търсят скрити пластове на посланието зад прекия смисъл на думите. Управлението на групи доминира над управлението на отделни хора. У българина има нагласа да разпределя отговорността между хората, на които може да разчита. Едновременно с това у него възниква потребността от лична изява и себеутвърждаване.

- Влиянието на колективистичните ценности на организациите се изразява в това, че: много българи очакват от организацията да защити интересите им; участието в организацията е мотивирано от морални и етични съображения; те приемат организацията като семейство взаимоотношенията в което са повлияни от роднински и приятелски връзки; кариерното развитие се извършва по старшинство. Очевидно е, че индивиди с външна локализация на контрола не са склонни да поемат персонална отговорност и да проявяват лична инициатива.

### **Българската организационна култура е повече индивидуалистична.**

- Индивидуализмът е ярко изразен сред българите в смисъл на единични, индивидуални действия с цел постигане на индивидуални цели. Българите трудно и рядко се обединяват, разчитат на собствени сили и преследват собствени интереси (лични и тези на разширеното семейство), не разчитат на държавата (институциите) или колективни усилия за разрешаване на проблеми или подобряване на ситуацията.
- Българите определено се възприемат като индивидуалисти и отдават значение по-скоро на индивидуалистичните ценности, което обаче в значителна степен се разминава с обичайното поведение. Избират индивидуализма, като желана ценност, а в обичайната практика ударието се поставя върху принадлежността към обществото.
- Образованието е подсистема на индивидуалната култура. То представя в нея културата на обществото, съединява личността с културата на обществото, задава контекста на индивидуалната култура.

### **Българската организационна култура е смесен тип.**

- Българинът се стреми в голяма степен към лична изява, но същевременно използва всяка възможност да се скрие в колектива, където да „размие” своята отговорност. Българинът е склонен „сам да си бъде шеф”, но предпочита друг да носи отговорност. Вътрешно фирменото предприемачество, при което колеги, работници и партньори заедно се стремят да постигат целите на организацията, да повишават качеството и да намаляват разходите, да печелят за себе си чрез организацията, у нас е твърде трудно постижимо.
- Българите се възприемат като индивидуалисти и отдават значение на индивидуалистичните ценности, което се разминава с обичайното им поведение. Установено е, че българинът се стреми към лична изява,

но същевременно използва всяка възможност да се скрие в колектива, за да не поеме отговорност, както и „сам да си бъде шеф”. Възприемат се като такива и избират индивидуалистичните ценности, но в практиката отдават значение на колективистичните ценности.

- У нас по-голяма част от служителите считат, че от отделния човек нищо не зависи, че животът се контролира от случайности, че шансът играе важна роля, че успех не се постига с висока професионална компетентност, а благодарение на късмет, връзки и т.н. Очевидно е, че индивиди с външна „локализация на контрола” не са склонни да поемат персонална отговорност и да проявяват лична инициатива и предприемчивост. Българинът се стреми в голяма степен към лична изява, но същевременно използва всяка възможност да се скрие в колектива, където неговата отговорност е малко или много „размита”. Българинът е склонен „сам да си бъде шеф”, но предпочита друг да носи отговорност.

**ТРАДИЦИОННАТА ИЛИ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА.** Корнуол и Перлман сравняват традиционната и предприемаческата организационна култура. Задачата беше, като се има предвид, че предприемачеството акцентира върху новаторските подходи към нещата, да се опишат характеристиките на предприемаческата култура.

#### **1. Отношение към хората**

- *Традиционна организационна култура*- човек трябва постоянно да е на разположение
- *Предприемаческа организационна култура*:
  - ✓ Високо се оценява иновационния подход.
  - ✓ Всеки човек е крайно необходим.
  - ✓ Да си на точното място в точното време.
  - ✓ Да умееш и да отказваш.
  - ✓ Демократично.
  - ✓ Иновациите са основата на оцеляването и процъфтяването. Акцент върху новото. Поглед към бъдещето.
  - ✓ Крайно необходими, обикновеният работник е герой.
  - ✓ Мобилност на хората.
  - ✓ Не винаги е на разположение.

- ✓ Обикновеният работник е ценен.
- ✓ Поведението на предприемача да е лидерско и действено; развитие на персонала.
- ✓ Предварително изготвената стратегия може да се изменя и да се подхожда ситуативно.
- ✓ Промени, иновации.
- ✓ Толерират се хората – експериментатори и новатори.
- ✓ Търсене на иновационни техники и креативно мислене.
- ✓ Уважение и грижа към всяка отделна личност.

## **2. Отношение към стратегията.**

- *Традиционна организационна култура* - на почит е статуквото... консервативност.
- *Предприемаческа организационна култура*:
  - ✓ Акцент върху новите идеи.
  - ✓ Висока ориентация към растежа на новосъздадени организации; борба с конкуренцията; преднамерено формиране на организационна култура; фирмено превъзходство; борба с конкуренцията; постигане на целите.
  - ✓ Лоялност, колективизъм, оптимизъм, иновации.
  - ✓ Отворени към новото.
  - ✓ Промяна.
  - ✓ Разчупване на статуквото, инициативност.
  - ✓ Търсене на иновационни техники и креативно мислене.

## **3. Отношение към вземането на решения**

- *Традиционна организационна култура* - компетентен е “големият шеф” – той взема решенията
- *Предприемаческа организационна култура*:
  - ✓ Вземане на самостоятелни решения и носене на отговорност.
  - ✓ търси се мнението на подчинените.
  - ✓ Всеки има право да изложи своето решение.
  - ✓ Висока степен на предсказуемост на резултата следствие на

компетентността на предприемача.

- ✓ взема се най-доброто решение.
- ✓ Всички могат да дадат своя принос.
- ✓ Гъвкавост, умение да изкажеш лично мнение и да го защитиш, дори до е различно от това на шефа.
- ✓ Работа в екип. Екипът взема решения.
- ✓ Система от периодични заседания между началници и подчинени, при които подчинените се обвързват с постигането на определени цели.
- ✓ Ние всички можем да дадем своя принос.
- ✓ Поемане на отговорности при вземането на решения.
- ✓ Решенията не се вземат само от шефа и останалите могат да дадат своя дял.

#### **4. Отношение към риска**

- *Традиционна организационна култура* - омаловажаване.
- *Предприемаческа организационна култура*:
  - ✓ Акцентуване, подкрепяне и насърчаване на риска.
  - ✓ Анализ, предвиждане на рискови ситуации.
  - ✓ Вземат се своевременно мерки.
  - ✓ Избягване на всяка цена на фалит; предвиждане и отстраняване на риска след обстоен анализ.
  - ✓ Носиш персонална отговорност.
  - ✓ Оценяване и поемане на разумен риск.
  - ✓ Подкрепяне и насърчаване.
  - ✓ Рискът не се омаловажава.
  - ✓ Рискът се разглежда като фактор с благоприятно и неблагоприятно влияние.

**КАКЪВ ТИП ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА ПРЕОБЛАДАВА В БЪЛГАРСКИТЕ УЧИЛИЩА.** Задачата беше да се определи вида на преобладаващата култура и да се обоснове твърдението. Получиха се няколко варианта на отговори:



**Най-често се среща формалната (традиционна) училищна култура.**

- Високи очаквания и ниска толерантност към тези, които не спазват правилата.
- Всички висшестоящи са студени, дистанцирани, авторитарни, далечни, стриктни, недостъпни.
- Изключителен натиск върху учениците за постигане на целите на обучение, включително по отношение на резултатите от изпитите.
- Много силна централизацията на властта, административните взаимоотношения, решенията се налагат "отгоре".
- Основава се на нормативни изисквания, стриктни правила, механизми и цели.
- Слаби социални взаимоотношения между преподаватели и ученици.
- Стриктни правила, механизми и цели.
- Училищният живот е подреден, програмиран, дисциплиниран.

Други често срещани варианти са:

**Експертна култура**

- ✓ Програмата се предлага на учениците, а не се създава от или с тях.
- ✓ Учебното съдържание е неоспоримо.
- ✓ Учителят е интерпретатор, посредник и събеседник.
- ✓ Идеалът за обществото е общност от просветени хора.
- ✓ Ученикът обработва информацията и решава проблемите.

**Културата на властта**

- Заповедите не се обсъждат, силата предшества правото. А ако се даде право на обсъждане на даден казус, то това ще е или нещо маловажно или директора предварително ни насочва в желаната насока. Индивидуалната инициатива не се цени и съответно се ощетява и системата и отделният човек. Избягва се конкуренцията. Изявата на лично мнение не се насърчава. Мнителни сме към чуждия успех, може би защото много сме лъгани. Различието се възприема като заплаха.
- „Щом не си с мен, значи си против мен”
- „Не разсъждавай а изпълнявай!”
- Организационната култура в училище зависи най-вече от директора, но нашите директори са по 20-25 години на този пост и трудно промене-

нят организационната си култура  
**Селските училища са от тип D-култура на оцеляването (по Харгрийвс)**

- ✓ Близко са до закриване.
- ✓ Лоши условия на труд и характеризирани се с липса на мотивация.
- ✓ В повечето училища културата се основава на колективни цели, лоялност и общи чувства.
- ✓ Изграден е стереотип на изпълняване на задачи, спуснати отгоре.
- ✓ Налице е страх от риска и от вземане на самостоятелни решения.
- ✓ Преобладава консерватизма.
- ✓ Инициативността е слаба, иновациите се приемат с резерви.

**Много често се срещат смесени варианти:**

- Преминаване от формална (традиционна) култура към култура на училищното благополучие, към предприемачески тип култура.
- Основно експертна култура, но все повече се променя към комуникативна култура.
- Комбинация на оранжерийна култура и култура на оцеляването – влияние оказва икономическата криза в България.
- Комбинация на семейната култура и „Айфелова кула“.
- Комбинация на „Зевсова“ и „Аполонова“.
- Комбинация на кланова и адхократична култура
- Комбинация: по отношение на стратегията и по отношение към хората - предприемаческа култура, а по отношение към риска и вземането на решения - традиционна култура,
- Градските училища са основно с култура от тип А (традиционна формална по Харгрийвс) и вървят към тип Е - идеална училищна култура, с идеален баланс между диктатура и сплотеност, с високи академични резултати и висока училищна ефективност.

**РЕАЛНИ И ЖЕЛАНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА.**  
Във всяко училище има училищна общност, което е социална система, състояща се от ръководители, персонал, учители и ученици, които споделят обща ценностна система и са в обкръжението на външни лица (родители, обществено-ност, институции и пр.), които имат отношение към това. Задачата беше да се

описат три основни характеристики на училищната общност и измененията или новите характеристики, които бихте искали да внедрите във Вашето училище.

**Реално:** Академичност в преподаването, абстрактно представяне на научни факти.

**Желано:** Информативна наситеност, изясняване потребностите на ученика, научност на изложението, интелектуализиране на учебното съдържание.

**Реално:** Всички изпълняват задълженията си, но малка част от общността инициират идеи.

**Желано:** Всички участват при вземане на решенията и проявяват активност и творчество при изпълнението им.

**Реално:** Нормално (задоволително) ниво на удовлетвореност на учащите се и учителите.

**Желано:** Високо ниво на удовлетвореност. Благоприятна за работа климат и атмосфера.

**Реално:** Има изграден стереотип в работата.

**Желано:** Има стремеж към разчупване на стереотипа в работата.

**Реално:** Консервативност.

**Желано:** Иновации, промяна.

**Реално:** Етническо разнообразие.

**Желано:** Приемане на различията. Толерантни взаимоотношения на всички нива.

**Реално:** Култура с незначителна динамика.

**Желано:** Да се развива по-динамично.

**Реално:** Липса на заинтересованост от родителите.

**Желано:** По-засилено участие на родители и общественост в живота на училището.

**Реално:** Нисък социално-икономически статус на персонала .

**Желано:** Висок социално-икономически статус.

**Реално:** Наложени ценности.

**Желано:** Свободен избор на ценности. Привлекателни ценности и практики.

**Реално:** Установени традиции и ценности.

**Желано:** Традициите и ценностите да се съхранят и обогатяват.

**Реално:** Целите се постигат и е налице удовлетворение от това.

**Желано:** Постигането на целите е стимул за поставяне и изпълнение на по – високи такива.

**Реално:** Продуктивност на преподавателите.

**Желано:** Удовлетвореност на преподавателите.

**Реално:** Централизация на контрола.

**Желано:** Самоконтрол при решаване на проблемите.

**Реално:** Средни очаквания за средни резултати.

**Желано:** Високи очаквания към работата на всички ученици и учители.

**Реално:** Феминизиране на учителската професия.

**Желано:** Стимулиране на мъже-учители за бъдеща реализация.

**Реално:** Напреднала средна възраст на учители и служители.

**Желано:** Разнообразен възрастов състав.

**Реално:** Текучество.

**Желано:** Обезпечаване на учебния процес с учители.

**Реално:** Висок професионализъм на персонала.

**Желано:** Стремех към непрекъснато повишаване на квалификацията с възможност за кариерно развитие.

**Реално:** Всеки се оправя сам в професията.

**Желано:** Оказване на методическа помощ на младите учители с малък педагогически опит.

**Реално:** Трудности в общуването с учители и ученици, недостатъчна система за контрол.

**Желано:** Открити взаимоотношения с ученици и родители.

**Реално:** Пасивни ученици.

**Желано:** Високо ниво на ученическо участие в процеса на обучение.

**Реално:** Еднолично управление на директора.

**Желано:** Висока степен на колективизъм.

**SWOT АНАЛИЗ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА.** Задачата беше да се направи анализ на конкретни училищни култури. Тук са обобщени най-често срещаните отговори.

**Сили: положителни признаци на организацията; индикатори за качество.**

- Положителен авторитет на директора.
- Споделени организационни ритуали.
- Баланс между иновации и традиции, автономия и контрол.
- Масово участие в културни ритуали.
- Положителен учебен климат.
- Високи постижения на учениците.
- Асоцииране с учебния процес.
- Високо ниво на ученическо участие в живота на училището.
- Възможности за придобиване на академични умения.
- Лоялност на персонала.
- Ясни правила и разпределение на отговорности.
- Добри колегиални отношения.
- Общи цели.
- Професионализъм и отговорност при изпълнението на задълженията.
- Участие при вземането на решения от повечето учители.
- В по-голяма степен демократичен стил на ръководство, в незначителна – авторитарен.

**Слабости: отрицателни признаци на организацията; индикатори за уязвимост.**

- Недостатъчна оценка на творческия потенциал.
- Недостатъчна оценка на нестандартните решения.
- Недостатъчно въвличане на родителите в живота на организацията.
- Част от учителите пристъпват към повишаване на квалификацията си с неохота или принуда.
- Имат склонност към традиционните форми на преподаване.
- Изпитват носталгия към старата система, трудно приемат иновациите.
- Възможности: вътрешни фактори, които биха могли да подобрят способността на организацията да изпълни своята мисия; оценка на човешкия фактор.
- Работа с неправителствени организации.
- Подобряване на комуникацията с родителите и въвличането им в живота на училището.
- Приемане и оценяване на нестандартни решения.
- Подобряване на кадровата политика.
- Усъвършенстване на организационната култура в насока на търсене на нови форми и методи на управление.
- Прилагане възможностите на Интернет – общуването между учители и ученици.
- Инициране на иновации.
- Популяризиране на добри практики.
- Обвързване на резултатите от работата с трудовото възнаграждение.

**Заплахи: външни фактори, които биха могли да попречат на организацията да изпълни своята мисия**

- Честа смяна на кадрите в областта на образованието поради ниското заплащане, водещо до загуба на квалифициран персонал.
- Липса на свободен пазар в сферата на квалификацията на учителите.
- Честа смяна на политическите интереси.
- Невъзможност за справяне с новите отговорности и задължения при част от учителите – предпоставка за напускане на работа.

- Липса на мотивация за кариерно развитие в учителската професия.
- Рефлектиране на рутината в работата на някои учители върху учебните резултати на учениците.

**КАК ИЗГЛЕЖДАТЕ В ОЧИТЕ НА ВАШИТЕ КОЛЕГИ (АВТОРЕФЛЕКСИЯ НА ДИРЕКТОРИ).** Давате ли си сметка как изглеждате в очите на вашите колеги, какво мислят за вас ?

**Какво харесват у вас?** Следва списъкът по азбучен ред: адаптивност, амбициозност, благородство, бързото отминаване на гнева, весел характер, винаги могат да разчитат на мен, виталност, гледам да не наранявам хората, да не ги обидя, грижовен приятел, гъвкавост при вземане на решение, дава идеи, деловитост, демократичност, дипломатичност, директност, добрина, добродушие, довеждане работата докрай, доверчивост, духовитост, духовност, емоционалност, емпатичност, енергичност, желание за оказване на помощ, забавност, земност, знае какво и защо го иска, игривост, издържливост, изпитване на вина, изпълнителност, инициативност, интуиция, искреност в отношенията, колегиалност, компетентност, концентрираност, коректност, креативност, лесно сработване с колегите, лоялност, любезност, мотивираност, неавторитарност, неконфликтност, общителност, оптимизъм, организираност, отвореност за всички новости, отговорност, отзивчивост, перфекционизъм, планиране на работата, подреденост, поемане на задължения и отговорности, поемането на рискове, позитивно отношение към другите, позитивност, полезност, помагане на другите, последователност, предан, приятел, признаване на грешките, принципност, професионализъм, пъргавост, работа в екип, работохолизъм, разсъдливост, разумност, самодисциплина, справедливост, тактичност, творчество, толерантност, точност, трудолюбие, търпение, умее да се забавлява, умение за вземане на правилни решения, упоритост, услужливост, усмихнатост, целенасоченост, честност, чувство за точност, чувство за хумор, чувство на благодарност и признателност, ясност.

**Какво не харесват у вас?** Следва списъкът по азбучен ред: бързо разгневяване, висок праг на търпение, дребнавост, дързост, емоционалност, закъснява за работа, защитаване на собственото становище и опит да се променят становищата и на другите, или мълчи, или е директна едно към едно, колебанието при поемане на рискове, краткосрочното планиране на работата ми, липса на строгост в определени моменти, максимализъм, мнителност, мълчаливост, не си устоявам позициите, недоверието към хората, нежелание за работа в екип, независимост, новаторство, откровеност, отстоява позицията си, педантичност, перфекционизъм, по някой път говори прекалено много, по-висо-

кия ценз, поемането на рискове, понякога си премълчавам – дори и да съм права, прекалена директност, прекалена задълбоченост в работата, прекалена инициативност, прекалена искреност, прекалена наивност, прекалена откритост, прекалена стриктност, прекалена толерантност, прекалена тревожност, прекалена търпеливост, прекалена упоритост, припряност, притеснителност, променливост, професионализъм, прямота, казване на истината, работохолизъм, религиозните възгледи, рухва от дребни проблеми, своенравност, сериозност, силно желание за изява, спокойствие, стриктност, твърде бързо се засяга, трудно брой до 10, често прави компромиси, чувство за малоценност (поякога).

**КАЧЕСТВА НА ДОБРИЯ ОРГАНИЗАЦИОНЕН СЪТРУДНИК.** Задачата гласеше: „Да допуснем, че „добър“ е оня гражданин, който спазва законите, плаща данъците си и участва в подобряване на обществените работи. Как бихте определили „добрия“ организационен сътрудник? Кои са основните му черти?

Следва списъкът по азбучен ред: аналитичен ум; борбен; взаимодейства с хора, обединени от обща социална дейност; взема ефективни управленски решения; всеотдаен; въвлича служителите в работата; готов за участие; гъвкав; дипломатичен; добри организационни и мениджърски умения; добро планиране; добронамерен; дълбока интуиция; евристичност; енергичност; ентузиазизиран; здрав разум; знае какви методи и подходи да използва за да постигне целите на организацията; изпълнителност; инициативност; инициира идеи и организира изпълнението им; интелигентен; компетентност; комуникативен; концентрира управленска или организационна воля; координира общите усилия; критичност; лоялност; мечтателност; мотивиран; не взема спонтанни решения; не е агресивен; не е конфликтен; новатор; обективен; обича работата си; обратна връзка; организиран; отговорен; открит и искрен; позитивно мислене и обективна преценка; познава законите; познаващ много добре нуждите на колектива; ползва се с доверието на колегите си; професионализъм; разпределя добре времето си; разпределя роли, задачи, ресурси и др.; реалистичност; решителен и делови; спазва законите на организацията; споделени общи цели; справедлив; справя се с предизвикателствата и постигането на целите; справя се с работата, организирането и управлението на човешките дейности; стимулира индивидуалните и групови изяви; сътрудничество; сътрудничи; тактичен; творец; толерантен; трудолюбив и отдаден на работата; уважава другите; удовлетворяване очакванията на клиента; умее да работи в екип; умее да общува с хората и всеотдаен; умее да формулира цели; упорит към работата; център на обмен на информация, опит, настроение, убеждения.



**МЕТАФОРА НА УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА.** *Задачата беше да се завърши израза: „Ако моето училище беше животно, то това ще е ....., защото.....“*

- **СЛОН**, защото е търпелив, мъдър, спокоен.
- Кошер с **ПЧЕЛИЧКИ И ТЪРТЕИ**, защото както навсякъде, така и тук те съжителстват съвместно.
- **МАЙМУНА**, защото е весела, умна, игрива и не би направила нещо, ако не го иска. Може би, защото няма достатъчно мотивация.
- **ТИГЪР**, защото е с остър поглед и търпеливо дебне.
- **ОХЛЮВ**, защото новото идва с бързината на охлюва.
- **ФЕНИКС**, защото все се мъчат да го изгорят, а то намира начин да се възроди от пепелта.
- **КУЧЕ**, защото кучето винаги търси близостта на човека, както училището търси близостта на обществото. Кучето е в услуга на човека, училището на обществото. Понякога човек, поради някаква причина отхвърля, не обръща внимание на кучето. Така е и с обществото и училището.
- **ДРАКОН**, защото (културата – ИИ) е многолика, по-силна от мен, хипнотизира ме, привлича ме и ме плаши, неопитомена.
- **КОСТЕНУРКА**, защото промените са бавни, новото се приема бавно и трудно.
- **ЧЕРВЕНОБУЗА КОСТЕНУРКА**, защото са доста контактни, добри плувци са и не са им нужни големи площи за припичане. В природата костенурките са развили стратегия за оцеляване през дългите студени месеци, наречена зимен сън или хибернация. Мога да опиша нашето училище с тези характерни за костенурката черти, а именно: то е контактно, т.е. има желание за връзка с околния свят; добре и без страх понася големите дълбочини на необятното за човека познание; не се нуждае от големи площи за извършване на учебно-възпитателния процес - разбира се, винаги е по-комфортно да се работи в голяма, чиста, светла и топла стая, но нашето училище може да работи и при по-тежки условия; има развита стратегия за оцеляване-нашето образование е оцеляло през вековете, независимо от всички сътресения и промени и смятам, че наистина има изградена стратегия за оцеляване, като не бива да пропускаме и човешкият фактор, т.е. учителите, борещи се за оцеляване в нашето постиндустриално общество с

непрекъснатата си квалификация и преквалификация.

- **КОН**, защото е символ на свободата и силата.
- **ЗМИЯ**, защото: е изключително сложен и универсален символ. Символизира: мъжкото и женското начало; началото на смъртта и разрухата; на живота и възкресението; светлината и мрака; добро и зло; мъдрост и сляпа страст; лечение, изцеление и отрова; пазител и рушител; духовно и физическо прераждане – периодично си сменя кожата, подредена, целенасочена и непоколебима.
- **ТАРАЛЕЖ**, защото: имат изграден имунитет срещу отрови. Ако се почувстват застрашени се свиват на кълбо, като по този начин се защитават от потенциални врагове чрез своите бодли. Могат да плуват, да се катерят по стени и да бягат – както и в училище се налага да се извършват различни дейности, някои от които бавно, но други – с доста бързи темпо. Често заспиват зимен сън (ваканция).
- **ХАМЕЛЕОН** в брачен съюз със **ЛЕНИВЕЦ**.
- **ЛИСИЦА**, защото всеки върти опашка, накъдето ѝ е добре, а може би за да прикрие следите си.
- **ЕЛЕН**, защото е благороден и горд, всеотдаен и грижовен.
- **КОКОШКА**, защото дълго време се движи енергично с повтарящи се действия, току снесе някое яйце. Много дълго му се радва, след което с важен вид отново започва да се разхожда.
- **КАМИЛА**, защото тя е животното което олицетворява проблемите.
- **МАГАРЕ**, защото е издръжливо, кротко, умно, вечно нахокано.
- **СОВА**, защото е символ на мъдрост и висши знания.

**ХАЙКУ ЗА УЧИЛИЩНА КУЛТУРА.** Последната задача, „черешката на тортата“ беше да се напише хайку (тристишие) за училищната култура.

Множество от нередности  
без теорема за бъдещето-  
родното школо!

Училищна култура –  
забравихме ли що е?  
Искаме я, търсим я.

Много хора по света питат що за чудо е това  
положителната училищна култура  
и съществува ли и у нас такава?

Да, нашето образование върви напред  
и ще добие още по-голяма увереност  
ако не загуби своята смелост!

Човек-култура-нация.  
Среда-култура-норми.  
Визия – култура - мисия.

Имидж, управление и обществено мнение  
са важни предпоставки  
за организационна култура и поведение.

Учим ги – учим се.  
Възпитаваме ги – възпитаваме се.  
Уморени остаряваме, но горди си оставаме.

Традиции,  
Знания,  
Бъдеща реализация.

Училищна култура,  
Училищна халтура!  
Нещо трябва да се промени.

В ранно утро песен пее,  
Сладкопойна чучулига,  
И детенце към учителка намига.

Стратегия, норми, правила,  
приличен шеф-културна среда,  
ах, каква идилия !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

Ученици – учители – училище,  
Труд – знание – творчество,

Благодарност – уважение – човещина.

Култура,  
Високо някъде далече,  
Облаче розово.

О, положителна училищна културо,  
Приветствам те и ти благодаря!  
Че все някъде ти съществуващ!!!

Красиви и работливи са пчелите-  
грижат се за кошера си -  
с песен !

Едно минало.  
Един път.  
Ще го извървим със теб.

# НАСТАВНИЧЕСТВОТО – КОМПОНЕНТ ОТ ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА ЕФЕКТИВНАТА ОБРАЗОВАТЕЛНА ИНСТИТУЦИЯ

доц. д-р Божидара Кривирадева

СУ „Св. Климент Охридски”, Факултет по педагогика

*Наставничество – инвестиция в дългосрочното  
развитие на организацията,  
Инвестиция в нейното „здраве”  
Давид Майстер*

*Настоящата статия се публикува по проект "Характеристики и особености на организационната култура в социални организации, № 37 от 15.04.2013 г.*

През последните години все повече бизнес организации осъществяват ефективно наставничество. Повечето от тях целят по-бързо и качествено навлизане на новопостъпилите специалисти в спецификата на работа в организацията. Знаещите, можещите, утвърдените специалисти предават натрупаните професионални и личностни знания и умения на новопостъпилите специалисти. По този начин се ускорява и улеснява навлизането на новопостъпилите специалисти в спецификата на работа на образователната институция, запознаване с технологията на работа и изграждането на качествен служител, готов да отдаде най-доброто от себе си, за да бъде постиганата визията и мисията на организацията. Наставничеството е едно както ново, така и добре забравено старо явление, известно по нашите земи от дълбока древност. За народ, чието основно средство за развитие и препитание са занаятите, наставничеството е известно от стари времена, но за да докажем това наше твърдение, трябва да изясним понятието наставничество.

Какво разбираме под *наставничество*?

*Наставничеството* е доброволно партньорство между двама души, при което единият (наставникът) доброволно дава своето свободно време, за да подкрепя и насърчава другия (наставявания) (ACU, HOME OFFICE 2001 (12)).

*Наставничеството* представлява помощ на един човек от друг човек при извършването на значим, качествен преход към друго равнище на знание, професионални навици или мислене и съзнание.

*Наставничеството* е ефективен метод за задържане и мотивиране на персонала.

*Целта на наставничеството* е да създаде благоприятни условия за ефективна адаптация и лоялно отношение към работещите в образователната институция.

*Задачите на наставничеството са свързани с това да:*

✓ ускори процеса на обучение за овладяване на професионалните умения, като се подпомага развитието на способностите за самостоятелно и качествено изпълнение на възложените задачи, в случая да осъществява качествен учебно-възпитателен процес;

✓ повишава квалификацията на служителите (учителите) и по този начин да се повиши качеството на учебно-възпитателния процес;

✓ се адаптира новопостъпилия служител към организационната култура, към установените традиции, правила на поведение в образователната институция (11).

*Наставникът* е човек, който предоставя подкрепа на други хора.

Чрез подкрепата и директните напътствия наставникът осигурява връзката между теоретичното обучение и практическото прилагане на наученото на работното място, като по този начин подпомага наставяваните при изследването на нови възможности: нови технологии и установяване на нови контакти.

Наставничеството обикновено представлява взаимоотношение между две страни с различен статус, тъй като наставникът обикновено е човек с по-богат опит, който подкрепя и напътства личностното развитие на наставявания (наричан още „протеже”, „чирак”, „обучаем”). Обучението (въвеждащото обучение) е задължително и за двете страни (наставници и наставявани) и се възприема като много съществен елемент за постигане на успех.

През цялото време на осъществяване на процеса на наставничество е необходимо то да бъде ефективно проследявано (проследяване на резултатите).

Наставническите схеми се отличават със своята гъвкавост и допускат промени и приспособявания, например честота и място на провеждане на срещите и др.(6).

*Наставничеството* е процес на целенасочено формиране на личността на професионалиста, неговия интелект, физически сили, духовно израстване,

цялостна подготовка към живота в неговата пълнота за активно участие в трудова дейност. То е двустранен процес – от една страна стои работата и дейността на наставника, а от другата страна стои работата и дейността на обучавания се (наставлявания). Този процес има субект – субектен характер и се явява едно от многото педагогически взаимодействия в рамките на училищната общност.

*Наставничеството* може да бъде описано като съдействие при обучение с дългосрочна цел. Успелите хора се превръщат в такива, тъй като някой някъде, в съществен момент от тяхното развитие се е грижил за тяхното интелектуално и духовно израстване и този човек е именно така нареченият наставник. Историята е запазила имената на редица известни личности, които са имали за наставници други известни личности, така например:

- ✓ Сократ е бил наставник на Платон.
- ✓ Аристотел е бил наставник на Александър Велики (история, политика).
- ✓ Шостакович е бил наставник на Рахманинов (музика).

От тези примери можем да направим извода, че практически във всяка област на познанието може да се осъществява и се осъществява наставничество. За много хора неформалното наставничество се явява част от ежедневието. Винаги се намира човек: приятел, близък, познат и/или непознат, който да ни подкрепи, да ни даде съвет, чрез който ние да можем да се реализираме по най-добрия начин на попрището, наречено живот (по: 6).

*Наставничеството* в най-общ план може да бъде определено като предаване на знания, навици, умения от по-опитен човек към по-малко опитен човек. В по-широк аспект наставникът е квалифициран специалист, имащ достатъчно опит в сферата на образованието, който:

- помага на новопостъпилите учители да се адаптират бързо в училищната среда;
- подпомага процеса на професионалното им педагогическо израстване;
- участва при оценяването на тяхната дейност.

### **Възникване на наставничеството**

Съществуват различни теории за появата на наставничеството, но като цяло голяма част от тях се обединяват около идеята, че то се появява за първи път в Одисея на Омир (875 г. преди Христа). Когато Одисей тръгва към Троя, поръчва на своя приятел Ментор да се грижи за дома и сина му. Затова и Ментор се старее да пречи на настойчивите ухажори на Пенелопа. Той възпитава и Телемах, сина на Одисей. Атина, приела образа на Ментор, придружава

Телемах по време на пътешествието му до Спарта. Пак тя, под същия образ, помага на Одисей да убие ухажорите след завръщането си. Ето защо името на Ментор много често се употребява като нарицателно за наставник. В българския език думата ментор има негативно значение, тъй като повечето хора асоциират думата ментор с менторски тон, което има негативно звучене (по: 6).

Наставничеството така също е пряко свързано и с християнската религия, тъй като още от дълбока древност, от създаването на човека - Господ, след това синът му Исус Христос и по-късно Божиите заместници (т.е. църковните водачи) влизат в ролята на наставници, тъй като помагат, подкрепят, напътстват духовния живот на хората по пътя на истината.

Думата *наставничество* произхожда от гръцкото: *men* – човек, който разсъждава, *tor* - наставка, обозначаваща мъжки пол. Изхождайки от това определение, може да направим извода, че произходът на думата се отнася към тези исторически времена, в които мъжете са имали доминираща роля, от гледна точка на йерархията, а не от гл.т. на интелекта. Това разбиране на думата ментор като „доверен ръководител“ се е разпространило и съхранило до днес.

Първото използване на термина менторство в съвременното му звучене е пряко свързано с името на френския писател Франсоа Фенелон. През 1699 г. той издава книгата „Приключенията на Телемах“, като в тази книга главният герой изпълнява ролята на наставник. Тази книга имитира класическата Омирова „Одисея“. Според оксфордския английски речник (Oxford English Dictionary) думата „ментор“ за първи път се появява в английския език през 1750 г. при **Филип Честърфийлд** в „Писма до сина“ (по: 6).

Въпреки корените на термина и това, че не всеки може да е цар, водач, учител, повечето възрастни хора могат да споменат името на човек, който е оказал положително влияние върху тях. Ментор може да бъде приятел, роднина или колега. Популярна е презумпцията, че наставникът е по-опитен или възрастен, който служи като модел за подражание или ръководител.

### **Видове наставничество в образователните институции**

В образователните институции могат да бъдат открити следните три вида наставничество:

1. Формално или неформално наставничество
2. Структурирано или неструктурирано наставничество.
3. Назначени или избрани наставници
4. Професионални наставници

*Формалното или неформално наставничество*



Много често наставникът се избира от новоназначения учител или от организацията. Процесът, стилът и програмата на наставническите взаимоотношения могат да бъдат формално структурирани, но стилът или характерът на отношенията могат да бъдат доста неформални (9, с. 116).

Неформалното наставничество се формира в рамките на непосредственото общуване между индивидите т.е. между наставникът и наставлявания. Те се чувстват равноправни участници в наставническия процес. В този случай много често и самите наставници не знаят, че осъществяват наставничество и не осъзнават процесите, които реално се осъществяват в това взаимоотношение (по: 9, с.116-117).

Необходимите условия за такава междуличностна комуникация са доста еднопосочни и се базират на взаимен интерес, добрата комуникация, времето и отсъствието на правила. Разбира се налице са и много други белези, които се проявяват при много от тези неформални взаимоотношения (9, с. 117).

#### *Структурирано или неструктурирано наставничество*

Структурираните междуличностни взаимоотношения обикновено се осъществяват при систематизирана програма или процес на развитие.

Неструктурираните взаимоотношения могат да бъдат формални или неформални, т.е. не могат да включват точно определени срещи с наставника по определена програма, но могат да бъдат свободни и непланирани. Много често тези срещи се иницират поради възникнала потребност от страна на наставлявания (по: 9, с. 117).

#### *Назначени или избрани наставници*

При класификацията на наставническите взаимоотношения от съществена важност е кой е направил избора на наставника. В някои случаи новоназначения служител може да бъде принуден да си избере наставник или да посочи такъв, който след неговото избиране ще го обучава, въвежда в работата и ще подпомага процеса му на бързо и ефективно изграждане като професионалист. В някои програми, образователни организации наставниците се назначават без да бъде осъществено правото на избор от страна на новоназначения служител. Този начин на работа може да доведе до позитивни модели на наставничеството, но за съжаление и много често води до негативни модели. Когато назначения наставник и наставлявания не могат да се напаснат като личности, професионалисти и имат съществени различия по значими въпроси то тогава това наставничество неизбежно ще се изроди и ще даде лоши резултати, които ясно могат да бъдат видени в работата и да рефлектират както между взаимоотношенията между колегите, така също и върху взаимоотношенията с учениците и техните родители/настойници (по: 9, с. 117).

Назначеното на наставник може да бъде оправдано само в случаите в които наставлявания не познава колегите и не знае към кого би могъл да се обърне и с кого би искал да работи. Невъзможността новоназначения учител да избере своя наставник в повечето случаи показва, че може да има негативно последици в процеса на наставничество. Ако не е възможно да се удовлетвори желанието на новоназначения учител, то в този случаи е добре да му се даде възможност да се откаже от предоставяното му наставничество когато се установи, че процеса на обучение не може да се осъществи ефективно, а води до негативи, за да не се задълбочат проблемите и за да не се стигне до оттеглянето на един от двамата колеги (по: 9, с. 117).

### **Какво разбираме под професионално наставничество?**

Наставничеството е модел на професионални отношения, предполагащи партньорство между преподавателите и администраторите в процеса на адаптация към новите условия на променящата се образователна среда. Този модел започва да работи най-продуктивно тогава, когато преподавателите осъзнават необходимостта от постоянно професионално израстване, успоредно със значението на междуличностните професионални отношения (6).

Основата на модела се намира в конструктивисткия подход в процеса на познанието, който се разбира като процес на непрекъснат анализ на личния опит на специалиста и неговата адаптация към непрекъснато променящата се реалност, която е неразделна и необходима част от професионалното самоусъвършенстване (6).

В основата на конструктивистките концепции лежат идеите за ученето като адаптивен процес на построяване по-скоро на функционални разбирания, отколкото на фиксирани истини; процес, който е контролиран от обучаващия се; за връзката между ученето и контекста на учене като дълбоко взаимосвързани феномени. Във връзка с това се твърди, че няма обективно знание, притежаващо абсолютна истинност. "... това, което ние избираме да наречем знание, е консенсус от вярвания, консенсус, отворен за по-нататъшни преговори... Ученето в контекста на социалния конструктивизъм е: социално; рефлексивно; автентично; във вид на стъпаловидно скеле, изградено около възможностите и потребностите на обучаемия (скафолдинг); свързано с индивидуалния прогрес; ситуирано в опита" (8).

Моделът за наставничеството отделя повече внимание на междуличностните отношения, позволява да се подобри психологическия климат в педагогическия колектив. Възникналите качествено различни отношения вътре

в колектива позволяват на преподавателите още по-ефективно и в пълнота да реализират своите творчески възможности (6).

Наставничеството е стратегически, органически и целенасочен процес. Наставниците говорят от своя личен опит. От позицията на опита всеки наставник може да предоставя съвети и подкрепа на младите учители. В приложение 1 и 2 можете да откриете въпросници, чрез които да бъдат открити за-ложбите на наставника и да бъдат установени потребностите на наставлява-ния.

Процесът на наставничество разбира се има ползи и за двете страни в процеса на обучение и утвърждаване в професионалната позиция учител, а именно:

#### *Ползи за наставниците*

Наставникът ще се възползва от сътрудничеството си със своя наставля-ван, като развие собствените си познания, умения и възможности в смисъла на:

- Подобряване на уменията за общуване.
- Подобряване възможностите да разбира другите хора.
- Възможността за самоанализ на собствените способности.
- Повишаване на социалните контакти.
- Признание на техните умения и опит.
- Повишаване на професионалния опит и удовлетвореност от работата.
- Споделяне на личните умения и опит с останалите членове на ко-лектива.
- Повишаване на мотивацията и удовлетвореността от работата.
- Предоставяне на възможност за развитие на управленски умения.
- Придобиване на опит и разпознаване/признаване на вече наличните умения и способност.
- Нови перспективи за персонална реализация.
- Развитие на умения за разбиране на околните и възприемане на тяхната културна среда.
- Възможност за оценка и анализ.
- Установяване на социални контакт.
- Предоставяне на възможност за откриване/осъзнаване на собствените способности, умения и опит.

- Придобиване на различен професионален опит и личностна удовлетвореност (5).

### **Къде се прилага наставничеството в образователните институции?**

Наставничеството може да се прилага в различни форми и и ситуации, така например при:

- ✓ дипломирани специалисти, които имат потребност да получат информация за работата;
- ✓ дипломирани специалисти, които започват нова работа;
- ✓ ръководители, които искат да получат повишение;
- ✓ функция в йерархията на училищната организация;
- ✓ ръководители, които извършват нови задачи;
- ✓ ръководители в структурирани обучителни програми;
- ✓ позитивни възможности за групи със специални потребности – инвалиди, етнически малцинства, жени и др.;
- ✓ промяна на настоящата позиция;
- ✓ обучение на колеги за главни ръководители;
- ✓ обучение на млади ученици като модел за подражание (9, с. 119).

### **Форми и етапи на наставничеството**

Съществуват различни форми на наставничеството, например:

- *колективна работа* (педагогически съвет, педагогически семинари, кръгли маси, педагогически конференции...)
- *групова работа* (групово консултиране, групови дискусии, делови игри...)
- *индивидуална работа* (индивидуални консултации, практически занятия (10).
- Как реално ще осъществяваме всяка една от тези три форми на наставничество?

**Колективната работа** с новоназначените учители е насочена към оказване на помощ на младите специалисти, но за съжаление твърде рядко се използва практически в образователните организации (училищата). Приема се, че реалната помощ на младите учители може да се осъществи основно, чрез индивидуални форми, за да не се афишират професионалните затруднения на новоназначения учител.

Участието в *педагогическия съвет* е задължение на всеки член на педагогическия колектив. На първия съвет, на който присъства новоназначен учи-

тел, колегите го наблюдават активно и следят действията му. Училищната администрация трябва да се опита максимално бързо да свали бариерите между «новодошлия/те» и «старите колеги». Ето защо посрещането на новите учители на първия педагогически съвет трябва да се осъществи по максимално добър начин, като за целта може да се организира малко театрално приветствие за младите специалисти с кратки разкази за традициите в училище, за педагозите и постиженията на учениците и учителите и др.

Посрещането на новия/те учители би могло да се осъществи чрез предоставянето на думата на учители, постъпили в училището преди една или две години, които да разкажат за своите професионални трудности в този момент (разбира се представянето на тези учители би могло да бъде в хумористичен вид, дори с лека ирония). Тази форма на общуване ще помогне на новодошлия/те учител/и да осъзнаят, че техните трудности не са само техни и неразрешими и че тяхното вълнение е нормално състояние за всички хора, които започват работа на ново място. В следващите педагогически съвети може да се разяснят в скрита форма психологическите особености на младите учители (какво е необходимо да се знае при избора на наставник). В рамките на педагогическите съвети може да се организират мини-лекции, на които учителите с повече опит, класните ръководители, психологът (педагогическият съветник) и др. да могат да споделят своя досегашен опит. Този тип работа позволява на младите учители да получат нови знания, умения и навици в професионалната работа, като не задават излишни въпроси на своя наставник (по: 10).

Основната задача на *педагогическите семинари* е да разширяват знанията на младите учители във всички сфери на педагогическата дейност, за педагогическото взаимодействие с децата, родителите на учениците, а така също и промяна в отношението към самия процес на образование. В рамките на педагогическите семинари учителите включват обсъждането и осмислянето на своите професионални проблеми, обменят опит, разказват за своите «педагогически находки» и в хода на груповите дискусии се опитват да намерят пътища за разрешаване на вътрешноучилищните конфликти (по:10).

Срещите в рамките на *кръглите маси* разширяват професионалния кръгзор както на новопостъпилите педагози, така също и на техните наставници. По правило при организирането на кръглата маса се избира един по-общ проблем, свързан с професионалната адаптация на учителите, който се превръща в основна тема на обсъждане. Така например това може да бъде проблем, свързан с поддържане на позитивни отношения в училище, организирането на ефективно взаимодействие с родителите, избор на форми и методи при организирането на учебно-възпитателния процес, правата и задълженията

на педагозите и др. всеки присъстващ има право да се включи активно в обсъжданите теми (по:10).

*Педагогическите конференции* са предназначени за обмяна на опит между наставниците и новоназначените учители. Идеите, изразени по време на конференцията, подкрепени от учителите и от собствения им опит, са от особена важност за създаването на доверие между наставника и новопостъпилия/те. Конференциите се провеждат по въпроси, засягащи широк кръг от психологически и педагогически въпроси и по конкретни въпроси, касаещи учебно-възпитателния процес, и оказват силно влияние върху новодошлия/те учители, защото те могат да видят своя наставник както във формална, така и в неформална среда на общуване и да чуят неговото мнение, изказано и пред други педагози, което бива подкрепено или бива отхвърлено, но все пак е споделен опит (по:10).

**Груповата работа** се осъществява чрез *групово консултиране, групова дискусия и делова игра*.

*Груповото консултиране* се организира от наставника на младия учител. То е свързано с пряката педагогическа дейност на новоназначения учител и с разрешаването на значими професионални проблеми. Не всичко, което касае тези учители, представлява интерес за другите и поради това е по-добре те да бъдат събрани отделно. Тази консултация има определена и в известен смисъл специализирана насоченост. Като правило тя включва съобщение на наставника по темата на консултацията и отговаря на въпросите на младите педагози. Консултирането в процеса на осъществяване на наставническата подкрепа се осъществява, за да се:

- ✓ осъществи контакт и да се развият позитивни взаимоотношения с новите учители;
- ✓ осъществи психолого - педагогическа диагностика на професионално значими проблеми;
- ✓ създаде план за дейността на новия учител;
- ✓ осъществи този план;
- ✓ контролира и регулира процеса;
- ✓ осъществи системен анализ на ситуацията (10).

Основната задача при наставничеството се явява изменението на неадекватните педагогически позиции на новоназначения учител, разширяване мотивите на осъзнатата професионална дейност на учителя и оптимизация на педагогическите форми на взаимодействие на учащите се.

В процеса на консултиране традиционно се отделят седем етапа:

1. Създаване на психолого - педагогически климат, осигуряващ успеха на консултирането. Наставникът е длъжен по всякакъв начин да убеди младите специалисти, че той проявява истински интерес към проблемите и иска да помогне при тяхното разрешаване.

2. Наставникът задава водещи въпроси, които предизвикват учителя да бъде откровен. Консултираният млад учител изказва всичко, което се е насъбрало в душата му.

3. Наставникът трябва да вникне дълбоко в проблемите, да осмисли ситуацията и да види в нея нещо положително, нещо което не е забелязал наставлявания.

4. Консултантът е длъжен да разбере причините за конфликта (проблема), с който към него се е обърнал младият учител.

5. Не се назовава причината на конфликта (проблема). Ето защо е необходимо наставникът да се опита да провокира младия учител да разбере причината за конфликта, проблема.

6. Ако консултираните осъзнаят причината на своите проблеми, наставникът ненаатрапчиво подсказва пътя за нейното отстраняване, така че младият учител да бъде уверен, че той сам е намерил решението.

7. Наставникът е длъжен да потвърди правилността, догадките на учителя (или да промени вариантите за решение на проблема) и да закрепим мотивацията за изпълнението на взетото решение.

В основата на *груповата дискусия* стоят конкретни педагогически ситуации, които са преживени от младия учител. Ситуациите могат да бъдат предложени и от наставника, като например: «Как да бъдат провокирани родителите да участват в живота на класа», «Как да бъде решен проблемът с нерационалното използване на времето по време на урока». Целта на дискусията се заключава в съвместно развитие на оптималния подход за решаване на една или друга учебна (възпитателна) ситуация, основана на разбирането на нейния психологически и педагогически смисъл.

*Деловата игра* максимално приближава участниците към реалната обстановка, формира навици за бързо приемане на педагогически верни решения, умения за своевременно виждане и справяне с грешки. Специфичните, тясно насочени схеми за реализиране на деловата игра не съществуват. Всичко зависи от компетентността, творческите и говорните способности на наставника – организатора на игрите.

Примерната структура на деловата игра е следната:

- подготвителен етап, включващ в себе си определяне целите, задачите на играта, организационните правила, регламентиращи хода на играта, избор

на действащи лица (лице) в съответствие с ролите, подготовка на необходимите нагледни материали и оборудване;

- основният етап се състои в изпълнението на игрите от всички участници, съобразявайки се с правилата;
- заключителният етап се изразява в анализ на резултатите от играта.

Целта на деловата игра се явява изборът и формирането на определени навици, умения за предвиждане на конфликтни ситуации. Ролите в деловите игри могат да се разпределят различно. В тях могат да участват учителят, класният ръководител, психологът, педагогическият съветник и др. Темите на деловите игри могат да бъдат различни видове конфликтни ситуации в педагогическата дейност.

**Индивидуалната работа** се осъществява чрез индивидуално обучение, индивидуални консултации и реализиране на практически занятия.

Основните достойнства на *индивидуалното обучение* се състоят във възможността за пълна индивидуализация на съдържанието, методите и темповете за осъществяване на наставническата подкрепа на новоназначените учители. Такава форма на работа позволява да се следи за всяко действие при решаването на конкретни педагогически задачи в процеса на професионалната дейност; да се осъществяват корекции и да се анализират ефективните взаимодействия в двойката «наставник – наставляван».

*Индивидуалните консултации* - общопедагогическото положение трябва да бъде разглеждано в конкретно приложение към определени частни случаи.

Консултацията може да носи ясен израз на инструктивен характер, да бъде под формата на дискусия върху сложни възпитателни ситуации, които предизвикват затруднения при новоназначените учители. Тези особености правят консултирането важен елемент в общата система на професионалната подкрепа на учителя.

*Практическите занятия* са насочени към изработване и формиране на педагогически умения, навици и се явяват ефективна форма за повишаване професионализма на учителите. Разликите между техните представи и теоретическа подготовка за формите, методите и средствата за обучение и възпитание и практическите им умения се явяват най-характерният недостатък (по: 10).

Авторският колектив, ръководен от Каримова (6), определя следните форми на наставничеството:

- *еволюционно наставничество* – фокусът при този тип наставничество е насочен към *личностното израстване и обучение* и се базира на взаимната подкрепа. Основното задължение на наставника е да съ-



действия на младия учител успешно да премине от «ранна, младежка възраст» към «авторитетно развитие».

- *спонсорирано наставничество* – вид материална подкрепа, когато можете да финансирате човека или можете да го насочите към програми, организации, които биха искали и ще финансират идеята и/или начинанията на наставявания.
- *наставничество на работното място* – осъществяват се професионален тип отношения. При тази форма на наставничество обикновено по-опитният или по-възрастен колега помага на по-младия, по-неопитен колега да се развива професионално.
- *наставничество в живота* - това е процес, при който близки хора от социалното обкръжение предоставят съвети и препоръки на по-млади и неопитни хора относно живота, работата, възникнали проблеми и т.н.
- *приятелско наставничество* - в живота на всеки по всяко време може да съществува човек, близък приятел, който да му даде приятелски съвет по повод на едно или друго събитие, да му каже какво да прави или какво да не прави (по: 6).

#### **Етапи на наставничеството**

Взаимодействието между наставника и новоназначения учител преминава през следните три етапа:

✓ *прогностичен* – определяне целите на взаимодействието, изграждане на доверителни отношения, определяне на задълженията, правомощията на субекта, идентифициране на слабостите в уменията и навиците на младия учител.

✓ *практически* – разработване и реализиране на програми за адаптация, промяна на професионалните умения на младите специалисти.

✓ *аналитичен* – определяне равнището на професионалната адаптация на младите учители и степента на тяхната готовност за изпълнение на функционалните задължения (по: 9).

Процесът на наставничество може да преминава през следните стадии (фази или етапи):

1. *Потвърждаване етапа на потребността от развитие*. В тази фаза новоназначения учител трябва да осъзнае необходимостта от наставническа подкрепа. Той се нуждае от компетентно мнение, което да му даде обратна връзка за пътя, по който е поел и мястото, на което ще пристигне, ако продължава да се движи в тази посока. В този етап младият преподавател иска да

знае на какво трябва да обърне внимание и какво е нужно да промени, за да се развива.

2. *Съдействие за самоуправлението на етапа на обучение.* Това е следващият важен етап на наставничеството, когато наставникът вижда, че преподавателят е вече в състояние не само да използва получените знания, но и да реализира обучението на други.

3. *Подкрепа на етапа на обучение.*

4. *Съдействие при оценката.*

### **Наставнически програми**

Наставника и наставявания не могат сами да се самоорганизируют и да бъдат оставени сами да на себе си. Те би трябвало да работят на базата на някаква програма, чрез която да бъдат удовлетворени целите на двата субекта в процеса на наставничеството. Тези програми трябва да осигурят инфраструктура която да осигури развитието на ефективни отношения.

Наставническите програми би трябвало да осигурят:

- правилна подкрепа на наставника, стимулират по-лесното формиране на наставнически двойки, които редовно се събират и позволяват участниците в програмата (наставника и наставявани да се задоволяват техните взаимоотношения;
- непрекъсната супервизия от професионални наставници, за да не се стигне до създаването на неправилни отношения между наставника и наставявания;
- наставниците и техните наставявани имат голям нужда от непрекъсната подкрепа от страна на носителя на програмата. Необходимо е наставниците да бъдат подготвени до колкото е възможно, разбира се за някои от възможните предизвикателства които могат да се случат в процеса на съвместна дейност с наставявания, текущото контролиране, обучението и координираните действия. Създателите на наставническите програми би трябвало да могат да осигурят необходимата практическа и морална подкрепа на наставниците, за да могат те ефективно да осъществят очакваната от тях дейност (по: 9, с. 204).

### **Елементи на наставническата програма**

Всяка наставническа програма съдържа няколко основни елемента, а именно:

1. Дългосрочен план с преглед на целите.
2. План за набиране и избор на наставници и наставявали.
3. Въведение на наставниците и наставяваните.

4. Учебна програма за обучение на наставниците и наставляваните.
5. Стратегия за реализация – изграждане на наставнически отношение.
6. Процес на наставничество.
7. Подкрепа и признание.
8. Заключителни (крайни) стъпки.
9. Процес на закриване на наставничеството (9, с 205).

Това са основните елементи през които преминават почти всички програми за наставничество в образователните институции и на тях в тази статия няма да се спираме подробно.

**Възрастните като учаци се. Специфични особености на младите възрастни като учаци се. Взаимодействие между младите учители и наставниците.**

Когато възрастни хора се обучават, тези, които ги обучават, би трябвало да са наясно, че те имат някакъв натрупан (положителен или отрицателен) опит. Възрастните учаци обикновено имат:

- ✓ концепция за това какво е важно за тях;
- ✓ нужда от признания на техния опит и ценности като част от значимото за тях познание;
- ✓ очакване, че това, което научават, могат да го приложат веднага;
- ✓ житейски опит, на който могат да се опрат и да изградят собствено мнение по въпросите.

Според Майкъл Ноулис (САЩ) възрастните учаци се отличават със:

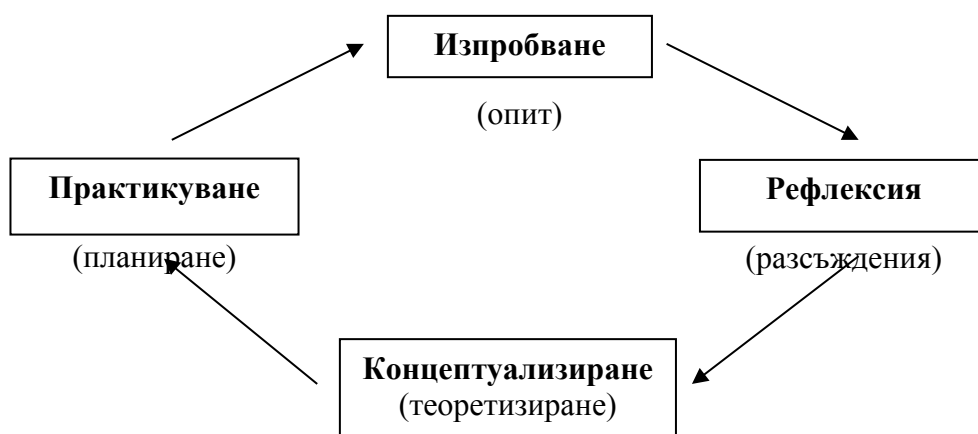
- специфична Аз–концепция (начинът, по който възприемат себе си и начинът, по който другите ги възприемат) и концепция за учене – те се възприемат до голям степен като независими и имат нужда сами да управляват живота си и да вземат важните за тях решения, в т.ч. по отношение на ученето и учебните задачи;
- житейски, професионален и учебен опит, който за тях се явява основен източник на знания (5, с. 5);
- готовност и отговорност – които са свързани с осъзнаването на необходимостта да учат, за да удовлетворят конкретни потребности от знания и умения;
- проблемна ориентация в ученето – те са склонни да предприемат стъпки и да полагат сериозни усилия в учебната дейност, когато

свързват обучението си с важни за тях проблеми – житейски, професионални или лични, които са ги довели в учебната зала;

- мотивацията за учене може да бъде външна (например: изисквания на ръководството, промени на работното място, с които не са готови да се справят сами или очакване за по-висока заплата и пр.), но в повечето случаи тя е вътрешна (например: задоволяване желанието да бъдат добри и да стават все по-добри в работата си, необходимостта да се чувстват успешни, можещи; необходимостта от изява и признание, за което са необходими допълнителни знания и пр.) (по: 5, с. 6).

Възрастните учащи се отличават по нивото на интелектуалните си способности, по начина на мислене и учене – като цяло по стила на учене, който предпочитат.

Според Д. Колб повечето възрастни започват ученето си с изпробване, последвано от разсъждение върху това, което се е случило, обяснение с помощта на научни теории и идеи и прилагане в нова ситуация или планиране на следващи действия, което води до натрупване на нов опит (пак там, с. 9).



Хората се различаваме както по своя темперамент, личностни характеристики, така също и по начина, по който учим. Могат да бъдат разграничени следните стилове на учене (5, с. 10-12):

- активист (стартира от изпробването);
- рефлекторен тип (стартира от рефлексия);
- теоретик (стартира от концептуализирането);
- прагматик (стартира от планирането).

*Активистът* в повечето случаи се включва с ентузиазъм във всяко ново начинание, като при това се стреми да доминира, да бъде централна фигура в действието. Не е скептик. Неговата философия е: «Ще опитам всичко веднага». Първо действа и после преценява последиците. Решава проблемите интуитивно. Оживява се от предизвикателството на всеки нов опит и чувства досада при продължителни упражнения за затвърждаване.

Активистът учи най-добре, когато:

- ✓ обучението предлага нов опит и възможности;
- ✓ нещата се променят бързо;
- ✓ има свобода в избора;
- ✓ вижда резултата от работата веднага.

*Рефлекторният тип* много внимателно обмисля всичко и се опитва да види всяко нещо от много различни перспективи. Предпочита да наблюдава и да разсъждава. Събира данни и информация и обмисля внимателно всичко, преди да вземе решение. Склонен е към отлагане на действието колкото е възможно по-дълго.

Хората от този тип са мислители, стремят се да предвидят всички възможни последици и приложения, преди да се впуснат в действие. Използват максимално всички доказателства и информацията, която имат в новото действие (задача). Тяхната философия е да бъдат предпазливи. Предпочитат задните места, имат ниска самооценка, дистанцирани са и са толерантни.

Рефлекторният тип учи най-добре, когато: може да наблюдава и мисли за дейността; не е принуждаван да изказва мнение; има повече време за обмисляне; може да види всички детайли; учебната работа и материалите са добре структурирани.

*Теоретикът* интегрира знанията и наблюденията си в строга логическа система. Неговата философия е: «Ако е логично, значи е добре». Стреми се да бъде перфекционист – опитва се да включи всичко в една рационална схема. Хората от този тип са страстни привърженици на принципи, теории, модели и системно мислене. Често задават въпроси: «Това има ли смисъл?». Стремят се да бъдат безпристрастни, аналитични, рационално обективни. Отхвърлят всичко, което не съответства на мисловната им схема. Не се чувстват добре при субективно оценяване и когато останалите учащи мислят бавно и не се отнасят с необходимата сериозност към учебната задача.

Теоретикът учи най-добре, когато: може да учи по свой собствен начин; има време за осмисляне на идеите и ситуацияите; има шанс да пита и да изпробва; ученето е логично и рационално; може да анализира и обобщава.

*Прагматикът* се стреми да изпробва как идеите, теориите, техниките работят в практиката. Прилага всичко при първа възможност. Предпочита да учи чрез опита. «Твърдо стъпва по земята», предпочита практическите решения, свързани с решаването на проблеми. Неговата философия е: «Трябва да има по-добър път» и «ако нещо работи, то е добро». Става неспокоен при дълги размишления и отворени дискусии.

Прагматикът учи най-добре, когато: има незабавно съответствие между теорията и практиката; обучението изисква да се прилага наученото в практиката; може да изпробва различни техники; обучението изисква упражняване и съревнование.

Чрез прилагането на теста на Хъни и Мъмфред може да се установи индивидуалния стил на учене на новоназначения учител, което ще подпомогне процеса на професионално изграждане на младия специалист (виж Приложение 3).

Учебният процес с възрастните учащи трябва да бъде: проблемно ориентиран, динамичен и разнообразен; да включва много практически упражнения; да се основава на осмисляне и разбиране на учебното съдържание; да интегрира учене и мислене, стари с нови знания и информация; да формира нагласи, отношения и ценности; да се основава на диалога.

Двете страни в учебния процес (обучаващ и обучаващ се; наставник – новоназначен учител) трябва да се стремят да:

- ✓ проявяват в еднаква степен отговорно отношение към учебната дейност, което определя и резултатите от нея;
- ✓ договарят винаги, когато е необходимо и възможно, определени компоненти на учебната работа;
- ✓ се възприемат като равноправни по отношение правото на мнение, на участие и на избор в процеса на учебната работа, което се определя от ролите им в учебния процес;
- ✓ доминира откритостта, доверието и ангажираността във взаимоотношенията между двата субекта в учебния процес и да уважават различното мнение (по: 12).

Ученето е процес, който протича през целия живот и е един от най-ефективните начини за обучение - да се асистира/ помага при обучението. Добрият наставник научава много повече от неговия наставляван. Наставничеството е ползотворно в организации, където то:

- се възприема като стратегия за развитие;
- е разрешен и дори подкрепен като неформален процес.

В такава среда хората се учат от другите, адаптират модели, отношение и поведение. Процесът им позволява да възприемат културата и ценностите на организацията чрез техния личен контакт с колегите (12).

В зависимост от това какви проблеми съпътстват дейността на младия специалист, наставникът може да осъществява различни роли. Тези роли би трябвало да се съобразят със спецификата на учене на обучаващия се. Отчитайки потребностите на новоназначените учители, могат да се открият следните роли: диригент (водач), защитник на интересите; кумир, консултант, контролър (по: 10).

**Диригентът (водачът)** наставникът запознава новоназначения учител със системата на функциониране на образователната институция (училището) отвътре. Този тип наставник може да обясни принципите на функциониране на всички структури в училище, а така също и функционирането на общинските, регионални и национални звена, определящи политиката на училището. Наставникът от типа диригент може да помогне и помага на новоназначения учител да осъзнае своето място в училищната система и го въвежда в нея стъпка по стъпка. Приносът на наставника за професионалното изграждане на новоназначения учител е около 80%.

**Защитник на интересите.** Този тип наставници помагат на младите учители при разрешаването на конфликтни ситуации. Обикновено успяват да организират около младия учител атмосфера на взаимопомощ и сътрудничество и му помагат да осъзнае значимостта и важността на работата, която реализира. Тези наставници също така с авторитета си пазят младия учител от възможни проблеми с междуличностен характер. Наставникът може от името на младия учител да договаря участието му в различни училищни и извънучилищни дейности. Приносът на наставника за професионалното развитие на млад учител е 60-80%.

**Кумир.** Наставникът тук е пример за подражание и това е много мощен критерий за ефективността на наставническата подкрепа. Наставникът с всичките си лични и професионални постижения, с общественото си положение, стила на работа и с общуването си може да стимулира професионалното самоусъвършенстване на младия учител. Младият учител улавя и приема моделите на поведение, подходите на организиране на педагогическата дейност, стила на общуване на наставника. Приносът на наставника за професионалното развитие на новоназначения учител е 40-60%.

**Консултант.** Основата на тези взаимоотношения може да се открие в личността на младия специалист. Тази роля изпълнява подкрепяща функция. Тук практически отсъстват каквито и да било изисквания от страна на наставни-

ка. Новоназначеният учител получава толкова помощ и подкрепа, колкото му е нужна тогава, когато потърси помощ от страна на наставника. Приносът на наставника за професионалното развитие на новоназначения учител е 30-40%.

**Контрольор.** Организираната по този начин подкрепа от страна на наставника означава, че новоназначеният учител реализира педагогическа дейност, а той само контролира правилното организиране, ефективността на използваните форми в рамките на учебно-възпитателната дейност, проверява неговите успехи с помощта на система от тестове, творчески задачи, проблемни ситуации и др. Приносът на наставника за професионалното развитие на новоназначения учител е 10-30%.

Ролите, които приема наставникът в определените периоди на осъществяваната подкрепа, могат да бъдат: на подкрепящ, на модел (пример) или на треньор (обучител).

**Подкрепящият наставник** осигурява възможност за реализиране на съвместна дейност. Той предлага на новоназначения учител различни задачи и го насочва към ресурсите, в които може да открие отговорите (книги, аудиовидео, списания, вестници, интернет източници и др.). Задава правила и норми, с които се опитва да улесни младите учители и да ги провокира да бъдат активни в търсенето на информация и сътрудничество. Създава подкрепяща образователна среда. Провокира ситуации, при които се изисква осъществяване на ефективно сътрудничество и проява на толерантност от страна на младите учители за решаването на възникнали учебно-възпитателни проблеми.

При осъществяване **ролята на пример (модел)** наставникът споделя своите мисли, идеи пред младия учител. Той му предлага алтернативни решения за решаването на конкретни казуси, дава примери и демонстрира подходи на работа, използва различни начини на планиране, организиране на занятие.

**Треньорът (обучителят)** осигурява необходимата помощ на учащите под формата на съвети, инструкции, обратна връзка, варианти на решения, така че младите учители да могат да се справят сами и в същото време да развият чувство за отговорност към прецизното изпълнение на поставените задачи. Този тип наставници умеят да задават: норми, позитивен микроклимат, осигуряват ресурси (информация). Те помагат на младите учители да анализират проблеми и да достигат до адекватни решения, стимулират новоназначените учители да търсят приложение на знанията и уменията, които са придобили в конкретни случаи от практиката и умеят да демонстрират подход на работа и вземане на решения.

**Взаимодействие между новоназначените учители и наставниците.**



Както всяко ново начало, така и при започването на наставничеството в началото е възможно да възникнат различни неудобни ситуации, чувства и емоции и от двете страни включени в процеса на обучение. Всяко ново взаимоотношение започва с големи очаквания (*позитивни* - ще се запозная с новия колега, ще научим доста неща и ще имаме едно невероятно хубаво време, в което аз ще се върна в онези хубави години на моето начало в професията и *негативни* - ще трябва да помагам на поредния новопостъпил колега, който дори не иска да бъде в училище, но някак си е попаднал тук и ще трябва да го въвеждам в занаята, наречен учителска професия...).

Когато започне пътуването, наречено наставничество, би трябвало двете страни в това взаимоотношение да се съобразят с няколко основни стъпки, през които ще премине то, а именно:

1. *Ще бъдете нервни.* У вас е налице чувството, че новоназначеният учител има определени очаквания към Вас и Вие трябва да реализирате процеса на наставничество, по начина, по който той очаква. В същото време Вие все още се чудите какви са очакванията на колежата. Най-важното е да не забравяте, че вие не сте табела с указания, а Вие сте просто един човек, който е попаднал по-рано в професията, овладял е определени знания и умения и е дошъл моментът да ги предаде на друг колега, който има нужда от въвеждане и активна подкрепа в началото на своя професионален път.

2. *Двете страни в процеса на обучението сте еднакво значими.* Основната цел в процеса на наставничеството е новоназначеният учител да реализира поставените цели. Постигането на целите на новоназначения учител зависи пряко от дейността и на двете страни, включени в процеса на наставничеството (наставник и нов учител), тъй като заедно могат да имат много по-голяма перспектива и по-голям набор от ресурси, с които да работят, отколкото биха имали поотделно.

3. *Процес на опознаване.* Все още двамата участници в процеса на наставничеството не се познават толкова добре, че да могат напълно да се доверят един на друг. Доверието се появява с течение на времето, след като имат реална представа кой е другият човек, това, което той или тя оценява, как той или тя реагира в определени ситуации и как той или тя се чувства, когато са заедно.

4. *Необходимо е да съществува положителната перспектива.* Това взаимоотношение е ново и за двете страни. В периода на взаимодействие ще възникнат позитивни и негативни преживявания, както във всяко ново човешко взаимоотношение, но най-важното е да се запомнят всички хубави моменти и в края на обучението те да останат с позитивни емоции, натрупани в процеса на

обучение и комуникацията между двете страни (наставник и нов учител). За да има движение напред в развитието на човека, е нужно да се натрупват постъпателно позитивни чувства и емоции между основните страни в процеса на обучение (13).

За да бъде ефективно взаимодействието между наставника и младия учител, би трябвало да се съблюдават следните основни правила за работа (по:6):

**Не приказвайте твърде много.** Наставникът трябва да не забравя, че фразите, съдържащи каквото и да било задължително условие, събуждат негативни емоции от страна на младия учител. В процеса на общуване с младия учител наставникът е необходимо да не използва «вие сте длъжен», «на Вас Ви е необходимо», «на вас Ви е нужно» и др. При използването на тези фрази обикновено човек е склонен много бързо и почти без да се замисля да отговори: «Не съм длъжен да правя каквото и да било в тази посока. Както искам, така ще работя!»

**Не застрашавайте младия човек** – всяка заплаха е признак на слабост. Заплахата от страна на наставника обикновено е признак и на педагогическо безсилие и некомпетентност. Заплашването или даването на ултиматуми са личностни и професионални страни на наставника, които обикновено водят след себе си до конфликти. «Ако Вие не изпълните моите изисквания, то....» - подобно изказване от страна на наставника показва, че той не може да аргументира своята педагогическа позиция, не разбира ситуацията и липсата на всякакви дипломатически умения при общуването с хора. Този тип комуникация, общуване с младия учител не съдейства за създаването на отношения на сътрудничество и взаимно разбиране между наставника и младия учител.

**Не проповядвайте.** «Вашият професионален дълг Ви задължава....», «Вие сте отговорни за....» - тези изрази събуждат негативни усещания в отсрещната страна и предизвикват съвсем естественото затваряне на младия учител в себе си. След като младия учител се чувства пренебрегнат от страна на наставника, той отказва да чуе поредния упрек срещу себе си. Никога не забравяйте, че хората не обичат да бъдат критикувани. Намерете правилния начин да посочите грешките на новоназначения учител и най-важното тук е да го направите с много любов.

**Не поучавайте.** Наставникът не трябва да забравя, че не може и не е редно да налага мнението си на събеседника си («Ако ме послушате, то...», «Ако последвате примера ми, то...»). Не забравяйте, че всеки от нас има своя жизнен опит и ако младия учител е видял нещо, което му харесва от: вашите методи на преподаване; отношенията с децата и родителите то той непременно ще иска да ги приложи в практиката си. Ето защо няма да се налага да

казвате «Ако ... то...» тъй като младия учител ще е видял позитивния Ви опит и ще иска сам да го приложи в практиката си.

**Не подсказвайте решенията на младия учител.** Наставникът не е длъжен и не би трябвало да «учи новоназначения колега на живота». Той не би трябвало да използва фрази от типа «На Ваше място аз бих направил....». Тази и подобни фрази не оказват професионална подкрепа, още повече когато се използват и с малка нотка на превъзходство, тъй като по този начин наставникът потиска изграждането на професионалния образ на младия колега и неговото самолюбие е дълбоко засегнато.

**Не правете преценки.** Изказванията от страна на наставника към новия учител не трябва да съдържат в себе си следните изрази «Вие сте длъжен да смените работното си място. Вие никога няма да се справите с тази сложна и отговорна работа, каквато е преподаването. Вие отделяте невероятно малко време на работата...» изказвайки тези мисли на глас, наставникът неизбежно ще се изправи срещу протеста и негодуванието на новия учител, дори и в случаите, в които тези обвинения са справедливи. Не забравяйте, че Вие не сте поставени на позицията наставник, за да давате количествени и качествени оценки на новоназначените хора, а да ги подпомагате, подкрепяте в процеса на професионалното им изграждане и израстване.

**Не оправдавайте и не се оправдавайте.** Наставникът губи голяма част от позицията си на авторитет и учител пред младия човек, ако се опитва да изгради взаимодействието си с него от позицията на влиянието си и като използва фрази от типа на: «Вие организирахте и проведохте урока не толкова зле, колкото ми се виждаше в началото» - тази форма на оправдание сменя част от напрежението в отношенията, но за сметка на това прави съществуващия професионален проблем по-малко значим за младия човек.

**Не поставяйте «диагноза».** Изрази от типа: «Вие не трябва да работите в училище. Вие сте много емоционални», тъй като те задължително ще настроят новоназначения човек срещу наставника (по: 6).

### **Кой може да бъде наставник на младия учител в училище?**

Наставникът е необходимо да заема по-висока позиция от новия учител, да притежава професионална компетентност и да има желание да работи с новопостъпилите колеги. Както всеки занаят, така и професията учител черпи своите извори от натрупаното човешко познание (научна и теоретична подготовка) и разбира се от практиката. Наставникът би трябвало да може да изгражда ефективни и положителни взаимоотношения с колегите, да има желание да предаде ефективно усвоения научен и практически опит на младия коле-

га. Ролята на наставника в повечето случаи е ключова за младия специалист, за да остане в училище, за да се включи активно в живота на училището и за да се приспособи в изградената вече организационна култура в образователната организация. Ефективното наставничество в повечето случаи се гради на доверието и партньорските взаимоотношения, които стимулират младия учител да има желанието и да се стреми да се развива и утвърждава в училищната организация.

Добрият наставник се отличава с наличието на положителни качества и ценности, които предава в хода на обучение и на новия учител, така например той трябва да:

- притежава високо равнище на лоялност към училищната организация. Той трябва да е носител на ключовите ценности от организационната култура;
- познава системата на управление на ниво училище, на ниво методическо обединение;
- притежава значителен опит в рамките на осъществяваната професия, а именно учителската професия;
- има желанието да бъде наставник. Ако добрият професионалист изпълнява ролята на наставник по необходимост, то това рано или късно ще се отрази върху качеството на предоставяното обучение. От наставника се очаква да има желание да помогне на новоназначения учител, а не просто от време на време да оценява резултатите от работата му, както би се получило, ако той (наставникът) изпълнява тази роля по принуда или поради факта, че няма друг по-възрастен, по-опитен в организацията.
- бъде готов да инвестира част от времето си, за да подпомага развитието на другия човек, т.е. на младия учител. Ако наставникът не е воден от желанието си да помага на младия учител и това не е за него безусловна ценност, то той не би могъл да бъде ефективен в процеса на обучение.
- може да предоставя конструктивна критика. Когато наставникът дава оценка на младия учител, тя не трябва да напомня на критически анализ – оценката на първо място трябва да съдържа конкретни предложения за подобряване ефективността на дейността на младия учител, осъществявана в рамките на реализирания учебно-възпитателен процес.

- проявява инициатива и регулярно да предоставя обратна връзка. Добрият наставник винаги е наясно с трудностите, през които преминава новоназначеният учител. Ако у новоназначения учител се появят проблеми в работата или във взаимоотношенията, наставникът не може и не е редно да чака края на годината (когато може да изкаже на глас или писмено всичко, което е било реализирано или което не е било осъществено от новоназначения учител по обективни и/или субективни причини), а незабавно предприема мерки, за да може своевременно да промени дейността на му (по: 7).

### **Специфични умения и знания нужни за изпълнението на наставническата функция в училище.**

За да бъде наставникът ефективен, той трябва да притежава редица професионални и личностни знания и умения, като да:

- ✓ бъде добър слушател;
- ✓ притежава добри комуникативни умения;
- ✓ може да споделя опита си – да има способност за прилагане теорията на практика;
- ✓ бъде ентузиазирани и отговорен при осъществяването на наставничеството над младия учител;
- ✓ бъде съпричастен към теорията за равнопоставеността между хората;
- ✓ бъде конструктивен, положително настроени, не просто да казва на новоназначения учител какво да прави, защото не това е целта при въвеждането в професията на новопостъпилия служител;
- ✓ напътства и направлява новоназначения учител, като използва активно консултантската роля, а не авторитарната;
- ✓ осигурява подкрепяща и позитивна атмосфера, в която да се развива партньорството между двата субекта в процеса на наставничеството;
- ✓ може да обменя информация;
- ✓ се стреми към партньорство, от което всеки да извлече нещо полезно и да промени всеки един от тях поотделно;
- ✓ може да предразположи и мотивира младия учител да постигне по най-добрия начин поставената цел/и;
- ✓ бъде тактичен.

Наставникът води новоназначените учители в процеса на дефиниране и постигане на основните цели през целия процес на наблюдаване и ги окуражава да бъдат независими, като им:

- показва как да използват вече придобитото познание, умения и компетенции при нова ситуация и комбинирани по нов начин;
- подготвя новоназначените учители за съществуването на работата, както и за възможностите за прилагане на вече наличните умения в новата ситуация (5).

Според авторите на книгата «Основи на наставничеството...» наставничеството е една твърде сложна и в същото време отговорна задача, тъй като до голяма степен от нейното реализиране зависи и бъдещото развитие на младия учител. Наставникът би трябвало да притежава следните качества и умения:

- ✓ уменията да мотивира хората.
- ✓ надежност – той чувства своята отговорност за хората, които подкрепя.
- ✓ добре развити умения за междуличностно общуване – наставникът е в състояние да създаде доверителни отношения с учителите.
- ✓ добър слушател – той помага на хората, с които работи, да се чувстват комфортно и защитено.
- ✓ умее да задава въпроси - коректен, доброжелателен, дава възможност за разсъждения и спорове.
- ✓ честност – казва на учителите истината.
- ✓ умее да подкрепя – дава конструктивни съвети при анализа на урока.
- ✓ не критикува/здравомислещ – не оценява учители – «това е добро, а това е лошо».
- ✓ внимателен – способен е да разбере и уважи чувствата на хората.
- ✓ информиран – наставникът притежава дадени знания, навици и е способен да ги промени в хода на работа с младия учител.

Поведението на наставника, а естествено и стила на неговото поведение, зависи до голяма степен от това защо се провежда наставничеството. Могат да бъдат открити следните стилове на поведение:

- **Направляващ** - фокусът е насочен към задачата, а отношенията заемат много малка част от общия фокус. Наставникът определя ролята и задачите и стриктно ги контролира. Решенията се вземат от наставника, а на новоназначения учител само се съобщават. Ето защо общуването обикновено се

осъществява едностранно. Този тип наставничество е подходящ за хора, които нямат компетентност, но които се интересуват и се нуждаят от ръководство и контрол.

- **Наставляващ** – фокусът е върху задачата, но отношенията също са важни и значими – наставникът определя ролите и задачите, но се интересува и от идеите и предложенията на учителя. Решенията остават в основните прерогативи на наставника, но комуникацията е значително по-двупосочна. Към този вид наставничество пристъпват учители, притежаващи някои компетентности, но нуждаещи се от подкрепа. Те се нуждаят от ръководство и контрол, поради факта, че все още са неопитни. Те така също се нуждаят от подкрепа и позитивна оценка, за да имат собствено достойнство и да са включени при вземането на решенията.

- **Поддържащ** – малък фокус върху задачите, фокусът е насочен преди всичко върху отношенията – наставникът предоставя определени решения. Взема участие при вземането на решения, но контролът остава на заден план, за самия учител. Този подход на наставничество се избира от хора, които притежават компетентност, но се нуждаят от мотивация. Те не се нуждаят от съществено ръководство, но подкрепата им е необходима, за да могат да повишат своята увереност и мотивация.

- **Делегиращ** – фокусът върху задачата е нисък, но за сметка на това пък е насочен преди всичко към отношенията. Наставникът все още е ангажиран в процеса на вземане на решения и при разрешаването на проблем/и, но контролът си остава напълно за учителя. Учителят може сам да взема решения, свързани с това кога и как би искал да използва наставника. Този подход към наставничеството е характерен за хора, които притежават компетентност, така също и привързаност към организацията. Те са способни и са готови да работят сами при осъществяването на незначителна степен на контрол и подкрепа от страна на наставника.

Стилът на наставничество в голяма степен зависи от това на какъв етап на развитие се намира училището. Ако училището и учителите за първи път се срещат с подобен начин на работа, то на наставника се възлагат големи отговорности. Неговия стил на поведение се формира в зависимост от промяната на стила на преподаване на учителите и техните способности самостоятелно да работят и да вземат решения (по: 6). В повечето случаи ефективните наставници са гъвкави, поради това не съществува и не може да съществува правилен стил на ръководене на новоназначения учител. Личностните особености както на младия учител, така и на наставника са от особено значение.

Ако един новоназначен учител има нужда от повече съвети и контрол в началото и след това от постепенното им намаляване, за друг този подход няма да бъде ефективен – ако той по същество не приема контрола и не може да работи ефективно, когато се чувства силно контролиран и наблюдаван през цялото време от своя «мъдър» наставник.

### **Организационната култура на училището (7) и мястото на наставничеството в нея.**

Организационната култура в училищните организации представлява сбор от допускания, убеждения, ценности и норми, които се споделят от всички членове и се формира с течение на времето. Идеята за организационната култура има абстрактен характер, тъй като тя не може да се види или докосне, но присъства и се разпространява навсякъде и влияе върху всичко, което се случва в организацията. Тъй като е динамично, системно понятие, културата влияе практически върху всички протичащи в организацията събития.

Значението на организационната култура се определя от редица обстоятелства. Тя дава на хората организационна идентичност, като детерминира представата за организацията във важен източник за стабилност и приемственост, което създава у хората чувство за сигурност. Познаването на организационната култура помага на новопостъпилите служители правилно да интерпретират ставащите в организацията събития, определяйки същностния контекст на отговорност на служителя, изпълняващ поставените пред него задачи. Тя привлича вниманието, осигурява визия и отбелязва заслугите на творческите и ефективните служители.

Организационната култура представлява сбор от споделяните в организацията ценности, убеждения и норми на поведение, традиции, ценности, политики, вярвания и очаквания, които конструират един проникващ контекст на всичко, което правим и мислим в организацията (MeLean, Marshall. (1993).

Организационната култура е философия, заложена в политиката на организацията, в правилата на играта и на поведението, в чувствата или климата. Тя съпровожда физическото съществуване на самата организация. Организационната култура е колективно програмиране на съзнанието (Hofstede, 1980).

Организационната култура е моделът от общи нагласи, вярвания, предположения и очаквания, които най-вероятно не са дадени в писмена форма, но формират начина на действие и взаимодействие в организацията и са основата на начина на извършване на работата. Тя се изразява чрез митовете, героите, историите, жаргоните, обредите и легендите на организацията.



Организационната култура спомага за “научаването” на споделените ценности и поведения като ефективен фактор за успеха на организацията. В този аспект организационната култура се разглежда като “...мрежа от споделено поведение, артефакти, ценности, убеждения и предположения, които организацията развива като заучени, за да се справи с външните и вътрешните аспекти и да оцелява и да успява (Oden, H. 1997 *Managing Corporate Culture*, London).

Въпреки терминологичното разнообразие при дефиниране на организационната култура, във всички определения ударението се поставя върху ценностите и убежденията като вътрешно приети норми на поведение от организацията и нейните членове. Те се разглеждат като структурообразуващ фактор на организационното развитие .

Организационната култура съдейства за постигане на определени цели. Тя създава в членовете на организацията чувство за принадлежност. Повишава съпричастността на индивидите. Помага им максимално бързо да се адаптират към заобикалящата ги среда. Повишава устойчивостта на организацията спрямо вътрешни и външни въздействия и издига имиджа на организацията”.

„Организационната култура в различните видове училища се различава по следните показатели:

1. Степен на формалност или неформалност. Показателят се проявява в степента на документиране на комуникациите между отделните звена в организацията, а също и в начина на общуване с представителите на различните управленски равнища.

2. Начин на обръщение. Проявява се в обръщението между хората с различен статус в организацията – по фамилия или на малки имена.

3. Обзавеждане на офиса. Показва ценностите, културата и статуса на служителя, а също и очаквано отношение към посетителя.

4. Работно поведение. Изразява се чрез разработване на изисквания за служебно израстване, определяне темпа на работа и оценяване на иновативната дейност.

5. Спазване на трудовата дисциплина. Заляга в нормите за поведение и в някои административни мерки.

6. Упражняване на контрол. Управленското въздействие чрез функцията контрол е различно за отделните организации – от перманентно осъществяване до демонстриране на доверие при условие, че хората се справят успешно с поставените задачи.

7. Начин на приемане на конфликтите. Да не се скриват и избягват, а да се управляват и решават по подходящ начин.

8. Норми в облеклото. Най-често то е функция, произтичаща от статуса. Има и организации, в които е задължителен определен стил, т.е. създава се протокол в облеклото.

Личностите и специалистите, работещи в образователната система, се чувстват удовлетворени, когато са част от организация, чиято култура съответства на техните ценности, желаниа и начин на поведение. Когато обаче съществува противоречие и разминаване между очакванията на индивидите и съществуващата организационна култура, последствията са ниска трудова удовлетвореност, липса на мотивация, което неизбежно води след себе си до смяна на организацията при възможност.

Всяка преуспяваща организация притежава силна културна база, в която вярва и според която действа. В тези организации хората знаят как точно да се справят в повечето ситуации, защото водещите ценности са кристално ясни.

Ето защо, за да може училищните организации да се превърнат в силни и преуспяващи, трябва да се положат усилия да се изгради силна организационна култура, която да бъде съобразена със съвременните социално-политически условия. Негативното влияние на външната среда трябва да бъде сведено до минимум, за да могат да бъдат реализирани ефективно задачите.

В рамките на проект «Характеристики и особености на организационната култура в социални организации», финансиран от Фонд научни изследвания при СУ «Св. Кл. Охридски» и за нуждите на емпиричното изследване бе разработена анкетна карта, чрез която се цели да проучи мястото и ролята на организационната култура в образователните организации за тяхното ефективно съществуване. При конструирането на въпросника бяха използвани следните източници: 4-степенна класификация на организационните култури, създадена от д-р Роджър Харисън; Въпросник за диагностика на организационната култура публикувана на интернет страницата на Институт за корпоративна култура<sup>3</sup> и Современ менаџмент Gareth R. Jones, Jennifer M. George (2008) Скопие, с. 84-105.

Въпросите в анкетната карта са структурирани в:

- ✓ Общи въпроси;
- ✓ Система от ценности и стандарти за поведение;
- ✓ Девизи, лозунги, символи;
- ✓ Митове, легенди, герои;
- ✓ Характеристики на добрия ръководител;
- ✓ характеристики на добрия подчинен;

<sup>3</sup> <http://www.corpculture.ru/content/voprosnik-dlya-diaagnostiki-korporativnoi-kultury>

- ✓ характеристики на добрия член на организацията;
- ✓ характеристики на хората, които работят в организацията;
- ✓ отношение към работата;
- ✓ отношението на организацията към индивида;
- ✓ кога и как работят заедно хората в организацията;
- ✓ с какво е свързана комуникацията в организацията;
- ✓ как се преодоляват конфликтите в организацията;
- ✓ как се вземат решенията в организацията,
- ✓ политика към работещите в организацията;
- ✓ въпроси свързани със структурата на организацията.

Самата анкетна карта можете да откриете в приложение № 4 в края на текста. Надяваме се, че разработената анкетна карта ще може да се очертае степента на формираност на организационната култура в образователните организации, а резултатите от проведеното емпирично изследване ще бъдат изложени в последваща публикация.

Осъществяването на наставничеството в образователните институции зависи пряко от нивото на организационна култура. Наставничеството е пряко свързано с развитието на човешките ресурси, с повишаване способностите на специалистите, работещи в организацията и с осигуряването на повече права на хората. Културата на образователната институция влия както пряко така и косвено върху взаимоотношенията между хората, а така също и върху нормалните лични и междуличностни взаимоотношения. Наставничеството е пряко свързано с промяната, тъй като то е пряко свързано с промяната на наставяваните, а тази промяна от своя страна води до по-големи промени в организацията. Всяка образователна институция разбира се може да приема промените лесно или да се изненада от тях. Конкретната полза от наставничеството е трудно предвидима, но за сметка на това организацията трябва да може да се справи с несигурността и неизвестността на резултатите и последиците от наставничеството в организацията. Фактът, че процеса на наставничество има за цел да осъществи промяна на индивидуално и организационно ниво, то образователната институция трябва да има култура която подкрепя и приема позитивно промяната. Ето защо здравословната култура и голямото желание за промяна вървят заедно.

Някои от основните характеристики на образователните организации с голямо желание за промяна са свързани пряко с: отворена организационна

структура (малобройност на нивата на управление; подвижни и еластични граници; комуникация между звената и работата в екип; общи решения; йерархията не възпрепятства потока на идеи); отворена комуникация (споделени и добре представени гледни точки по определени въпроси; ангажираност и участие в процесите; делата са по-важни от мислите); нови ценности (новите идеи се спазват; на промяната се гледа позитивно; има добри взаимоотношения между отделните звена; толерантно отношение към неуспехите); подкрепа на промяната от страна на главните ръководители (приемане на визията; съгласуване на целите и задачите на образователната институция; промяната се стимулира и поощрява; приемане на разумните рискове; властта и отговорностите са установени); система на ръководене (бързи и ясни процеси при вземането на решенията; обучението е широко разпространено; работата е обвързана добре с различни видове награди) поддържащи ръководители (ръководителите са лидери, които стимулират работещите специалисти в образователните институции; работещите в образователната организации се насърчават да вземат участие в процесите); разпределение на средствата и отговорностите (одобряват се средства за проекти и развитие на работещите в образователната институция; отделя се нужното време за подобряване на образователните услуги, предоставяни в образователната институция; ръководителите мислят за бъдещето и знаят да водят битки; промените в образователната институция са планирани и очаквани); управление с идеи (работещите в образователната институция трябва да бъдат добре информирани за всичко, което се случва в нея; предложенията се разглеждат и усвояват; предоставя се качествена и своевременна информация за всички потребители на образователните услуги (по: 9, с- 97-99).

За да бъде ефективно наставничеството и да се осъществяват наставнически програми в образователните институции е необходимо да съществува здравословна култура и ръководителя да бъде добър и стимулиращ лидер, който да насърчава хората да се включват активно в живота на ръководената от него организация и тя да може непрекъснато да се образова, за да се въвеждат непрекъснато иновации, които да отговарят своевременно на нуждите и потребностите на потребителите на образователните услуги.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Върбанова, С., (2006) Стиллове на учене. В: Приключението учебен процес (ръководство за университетски преподаватели), София.
2. Гордън, Т. (2013) Трениране на успешни учители. София.

3. Гюрова, В., Божилова, В. (2006) Преподавателят като улесняващ ученето на студентите. В: Приключението учебен процес (ръководство за университетски преподаватели), София.
4. Гюрова, В., (2008) Организационна култура и управление на социално-педагогическите институции за деца, Габрово.
5. Гюрова, В., Божилова, В., (2010) Как да обучаваме ефективно (ръководство за обучители), София.
6. Каримова, Г., Шустова, Н., Мусина, Р., Хасилова, З., Сафин, Д., (2007) Основы наставничества, Учебное пособия для тренинга. Дюшанбе.
7. Кривирадева, Б. (2008) Функции организационной культуры в социально-педагогическом институте, В: Роль университетов в поддержке гуманитарных научных исследований, Тула.
8. Пейчева-Форскайт, Р. (2010) «Електронното обучение – теория, практика, аспекти на педагогически дизайн» В: списание на Софийския университет за електронно обучение, 2010/1,
9. <http://journal.e-center.uni-sofia.bg/f/downloads/2010/Broi%201/R.Pejcheva.pdf>, февруари, 2013
10. Стояновски, М. (2010) Менторство, Битола
11. [www.sangaruuo.ucoz.ru/.../mmet\\_rekom\\_po\\_....](http://www.sangaruuo.ucoz.ru/.../mmet_rekom_po_....) февруари 2013
12. <http://hrm.ru/nastavnichestvo-kak-ehlement-sistemy-razvitija-personala-v-kompanii.> февруари 2013
13. [http://development-zone.net/builder/cms/spaw/uploads/files/Training%20Pack\\_Short.pdf.](http://development-zone.net/builder/cms/spaw/uploads/files/Training%20Pack_Short.pdf) февруари, 2013
14. [http://www.mentoring.org/program\\_resources/elements\\_and\\_toolkits](http://www.mentoring.org/program_resources/elements_and_toolkits)

## Приложение 1

### АНКЕТА ЗА ПЕДАГОГА – НАСТАВНИК (10)

1. Как разбирате думата «наставничество»?
2. Опишете основните направления на работата на педагога – наставник в рамките на образователната институция.
3. Според Вас какви умения трябва да притежава наставникът?
4. Коя от думите най-добре според Вас може да бъде асоциирана с понятието «наставничество»: диригент, спонсор, съветник, експерт, източник на знание, помощник, инструктор, катализатор, образец за подражание, стимулатор, източник на енергия, специалист по диагностика, надзирател, специалист по решаване на проблеми, учител?
5. В състояние ли сте да отговорите на обаждане на Вашия млад учител през нощта и да му помогнете да състави план-конспекта на своя урок?
6. Можете ли да изслушвате Вашите събеседници като не ги прекъсвате?
7. Можете ли да съчувствате на хората?
8. Какви хора не са ви симпатични? Опитайте се да изброите качествата, които Ви дразнят, когато общувате с хората?
9. Вие предпочитате да давате съвети или да показвате правилните решение въз основа на своя пример?
10. Вие сте готови да се учите и да усъвършенствате Вашия професионализъм?

Количеството на въпросите може да варира, но като правило тези 10 отговора са минимума, които ни позволява да достигнем по-далеч, за да бъдат открити заложените на наставника.

## Приложение 2

### АНКЕТА ЗА МЛАДИ УЧИТЕЛИ (10)

1. Какви аспекти на педагогическата дейност Ви безпокоят?
2. Смятате ли, че имате нужда от помощта на педагог – наставник?
3. Можете ли лесно да осъществите контакт с обкръжаващите Ви?
4. Опитайте се да изразите в проценти приноса на педагога – наставник при Вашето професионално израстване (този въпрос е особено важен при избора на педагог-наставник: «диригент», «защитник на интересите», «кумир», «консултант» или «контрольор»).
5. Какви конкретни резултати очаквате от взаимодействието с педагога – наставник?
6. Какви качества на наставника могат да ви бъдат от полза: съпреживяване, чувствителност, строгост, проникателност, авторитетност, сериозност, уважение на личността, пунктуалност, самокритичност, поощрение, инициатива, изисквания, внимание... (списъкът може да бъде продължен)?
7. Общуването с Вашия наставник би Ви било достатъчно, ако се осъществява във формална обстановка или бихте искали да общувате с него и в неформална обстановка?
8. Кой от членовете на педагогическия колектив на училището в най-голяма степен подхожда на ролята на Вашия наставник? Какво Ви кара така да мислите?
9. Вие сте готови да се учите и да се усъвършенствате в своя професионализъм?

### Приложение 3

#### ТЕСТ<sup>4</sup>

(Honey and Mumford, 1986)

В квадратчето пред всяко твърдение, с което сте повече съгласни, отколкото несъгласни, поставете знак „X”.

1	Имам ясни разбирания за това, което е вярно или погрешно, добро или лошо.
1.	Често действам, без да мисля за възможните последици.
2.	Склонен съм да решавам проблемите, използвайки подхода „стъпка по стъпка”
3.	Мисля, че официалните процедури и изисквания ограничават хората.
4.	Имам репутацията на човек, който казва това, което мисли – ясно и директно.
5.	Често откривам, че действията, основани на чувствата, са сходни с тези, които се базират на внимателно обмисляне и анализ.
6.	Предпочитам дейности, в които има достатъчно време за цялостна подготовка и приложение.
7.	Обикновено разпитвам хората за техните основни разбирания.
8.	Смятам, че това, което има най-голямо значение е това, което работи в практиката.
9.	Активно търся нов опит и познания.
10.	Когато чуя за нова идея или подход, веднага започвам да обмислям как може да се приложи на практика.
11.	Пристрастен съм към действия за физическо усъвършенстване като диети, редовно правене на упражнения и др.
12.	Чувствам се горд, когато работя задълбочено.
13.	Чувствам се по-добре с логични, аналитични хора и по-зле със спонтанни, ирационални хора.
14.	Внимателно обмислям и интерпретирам съществуващите данни и избягвам прибързаното вземане на решения.
15.	Предпочитам да стигна до решение след внимателно обсъждане и сравняване на много алтернативи.
16.	Повече се впечатлявам от необикновени, необичайни

<sup>4</sup> Взето от Върбанова, С., (2006) Стиллове на учене. В: Приключението учебен процес., С., с. 50-56



17.	идеи, отколкото от практически утвърдени.
1	Не харесвам неорганизираните неща и предпочитам да
18.	поставя нещата в ясни, съгласувани образци.
1	Прилагам различни процедури и техники толкова дълго,
19.	колкото смятам, че е необходимо, за да бъде свършена работата.
2	Предпочитам действията ми да съответстват на гене-
20.	рални принципи.
2	В дискусиите предпочитам да засягам по-ограничени,
21.	по-конкретни въпроси.
2	Склонен съм към по-дистанцирани, по-официални отно-
22.	шения в работата.
2	Въодушевява ме предизвикателството да се заема
23.	енергично с нещо ново и различно.
24.	Харесват ми спонтанните, весели и непринудени хора.
2	Педантично внимателен съм към детайлите, преди да
25.	премина към изводи.
26.	Намирам, че е трудно да се създаде идея импулсивно.
27.	Вярвам, че до същността на всеки въпрос може да се достигне веднага.
28.	Внимавам да не се „хвърлям“ в изводи твърде бързо.
29.	Предпочитам да имам възможно повече информация – повече данни, за да мога да ги обмисля по-добре.
30.	Изнервят ме лекомислените хора, които не приемат нещата достатъчно сериозно.
31.	Изслушвам мнението на останалите хора преди да предложа моето.
32.	Стремя се да се съобразявам с това как чувствам нещата.
33.	В дискусиите ми харесва да наблюдавам маневрите на останалите участници.
34.	Предпочитам да реагирам на събитията спонтанно, гъвкаво, вместо да планирам всичко предварително.
35.	Привличат ме различни техники – като мрежови анализ, карти, браншови програми, планове.
36.	Притеснявам се, ако трябва да свърша бързо някаква работа, за да не пропусна крайния срок.
37.	Склонен съм да оценявам идеите на хората според практическия им смисъл.
38.	Хората, които обмислят всичко, ме карат да се чувствам неспокойно.
39.	Често се дразня от хора, които набързо преценяват нещата.
40.	По-важно е да се радваш на настоящия момент, отколкото да мислиш за миналото или за бъдещето.

41.	Мисля, че решенията, основани на пълен анализ на цялата информация, са подобни на тези, които са основани на интуицията.
42.	Склонен съм да бъда перфекционист.
43.	Обикновено в дискусиите генерирам много спонтанни идеи.
44.	По време на срещи и дискусии предлагам практически, реалистични идеи.
45.	Смятам, че по-често да, отколкото не, правилата съществуват, за да се нарушават.
46.	Предпочитам да погледна ситуацията отстрани и да обмисля всички перспективи.
47.	Често откривам несъответствия и слабости в аргументите на останалите хора.
48.	Повече говоря, отколкото слушам другите.
49.	Често виждам по-добри, по-практически пътища за решаване на проблемите.
50.	Мисля, че писмените доклади трябва да бъдат кратки и свързани само с конкретния въпрос.
51.	Вярвам, че рационалното логическото мислене ще надделее.
52.	Стремя се да дискутирам специфични проблеми с хората, вместо да се впускам в широки социални дискусии.
53.	Харесвам хора, които имат по-скоро реалистичен, отколкото теоретичен подход.
54.	Ставам неспокоен и нервен, когато по време на дискусия някой говори общо и несъответстващо на въпроса
55.	Ако трябва да напиша доклад, склонен съм да направя няколко варианта, преди да оформя окончателната версия.
56.	Постепенно се опитвам да прилагам новите неща, за да видя как работят в практиката.
57.	Пристрастен съм към търсенето на отговори чрез логически подходи.
58.	Харесва ми да бъда човекът който говори много.
59.	Смятам, че в дискусиите съм реалистичен и помагам на останалите да се придържат към проблема, да преодоляват прекалено общите разговори.
60.	Харесва ми да видя различни алтернативи, преди да си съставя мнение.
61.	Смятам, че в дискусиите често съм най-безпристрастен и обективен.
62.	Предпочитам в дискусиите да се представя с „нисък профил“, отколкото да съм основна фигура.
	Харесва ми, когато мога да съотнеса всяко по-честно

63.	действие към някаква по-глобална идея.
64.	Когато се случи нещо неприятно, предпочитам да го игнорирам и да го приема просто като опит.
65.	Склонен съм да отхвърлям широките, спонтанни идеи, тъй като са непрактични.
66.	Най-добре е всичко да се обмисли внимателно, преди да се предприеме някакво действие.
67.	Повече слушам отколкото говоря.
68.	Склонен съм да бъда безпощаден към хора, които не могат да използват логически подходи.
69.	Поначало считам, че края определя смисъла на това, което става.
70.	Нямам нищо против нараняването на чувствата на хората в името на работата.
71.	Намирам за формално стриктното целеполагане и планиране.
72.	Обикновено съм от хората, които живеят живота си като на парти.
73.	Правя всичко възможно, за да свърша бързо работата, която имам.
74.	Бързо ми става досадно от методична, детайлизирана работа.
75.	Склонен съм да прилагам базисни разбирания, принципи и теории за обяснение на явленията и събитията.
76.	Винаги се интересувам да разбера какво мислят хората.
77.	Харесва ми когато обсъжданията протичат по строго определени изисквания.
78.	Настроен съм да избирам амбициозни проблеми.
79.	Обсъжданията на драматични проблеми и кризисни ситуации ми доставя удоволствие.
80.	Хората често смятат, че не разбирам чувствата им.

Ключ към теста

(Honey and Mumford)

<i>акт ивист</i>	<i>отр азител</i>	<i>тео ретик</i>	<i>праг матик</i>
2	7	1	5
4	13	3	9
6	15	8	11
10	16	12	19
17	25	14	21
23	28	18	27
24	29	20	35
32	31	22	37
34	33	26	44
38	36	30	49
40	39	42	50
43	41	47	53
45	46	51	54
48	52	57	56
58	55	61	59
64	60	63	65
71	62	68	69
72	66	75	70
74	67	77	73
79	76	78	80

## Приложение 4

### АНКЕТНА КАРТА

Уважаеми колеги с настоящата анкетна карта бихме искали да проучим Вашето мнение относно мястото и ролята на Организационната култура и лидера за ефективното функциониране на социалната институция в която работите (образователна организация) или организация за социална работа). Анкетната карта е напълно анонимна и разчитаме на Вашата обективна оценка за Организационната култура на социалната организация в която работите.

Благодарим за отделеното време!

**1. Смятате ли, че Вашата организация притежава специфична култура.**

Да

Не

Не мога да преценя

**2. В какво се състои спецификата на културата във Вашата организация?**

в правилата и нормите;

начина на обличане;

Начина на общуване;

начина по които са обзаведени стаите;

добрия тон и учтивото отношение между членовете на екипа;

напрежение, несигурност излъчвана от членовете на организацията;

незаинтересованост за другия;

уважение на другия и зачитане на чуждото мнение;

позитивно отношение между членовете на екипа и потребителите на услугите заради които съществува нашата организация;

сприхавото (неприятно) отношение към потребителите на нашите услуги;

запазването на позитивния тон и в кризисни ситуации;

чувството за близки и позитивни отношения между членовете на организацията.

### **3. По какъв начин организационната култура Ви влияе на работното място?**

влияе върху начина ми на общуване  
създава ми увереност, спокойствие за реализиране на  
ежедневните задачи по най-добрия начин

отразява ми се негативно, тъй като ме натоварва и не се чувствам спокоен на работното място

отразява ми се креативно, тъй като ме провокира да се развивам,  
да търся отговори на въпроси, които не са поставяни до сега

работя по-добре в екип, тъй като това се поощрява от ръководството

стимулира ме, за да мога по-добре и за по-кратко време да изпълня поставените задачи

позитивен съм и по-лесно се справям с изпълнението на  
ежедневните задачи

неспокоен съм, тъй като не се чувствам сигурен на работното си място

подтиснат съм, тъй като ръководството не поощрява инициативите ми

ентузиизиран съм да извършвам по-добре работните си задачи и мисля за нови дейности, тъй като ръководството ме стимулира да се развивам и да бъда креативен.

### **4. Знаете ли каква е мисията на Вашата организация?**

Да

Не

Не знам

### **5. Във Вашата организация съществува ли кодекс от етични норми и стандарти за професионалната практика?**

Да

Не

Не знам

### **6. Моля, посочете пет (5) ценности от посочените по-долу, които имат най-голяма значимост за Вас като личност.**

- комфортен живот (просперитетен живот);
- вълнуващ живот (стимулиращ, активен живот);
- смисъл за постигане (с траен принос);
- живот в свобода (без войни и конфликти);
- живот в красота (красота в природата и в човека);

- равенство (възможност за сближаване и създаване на приятелски взаимоотношения, еднакви възможности за всички);
- сигурност за семейството (грижа за хората, които обичаме);
- свобода (независимост, свободен избор);
- успех (удовлетворение);
- вътрешна хармония (свобода от вътрешни конфликти);
- зряла любов (сексуална и духовна интимност);
- национална сигурност (защита от нападения);
- удовлетвореност (приятен, спокоен живот);
- вяра в Бог (вечен живота);
- самочувствие (самоуважение);
- обществено признание (признание, възхита);
- истинско приятелство (близко другарство);
- мъдрост (зряло разбиране на живота).

**7. По какъв начин работещите във Вашата организация получават информация за спецификата на нейната култура:**

- имат информация за организацията и нейната култура преди да започнат работа (обучавали са се в нашата организация, ползвали са някои от предоставяните услуги, получили са информация по неформален път от различните медии и от хората, които са имали контакт с нас);
  - при кандидатстването за работа;
  - в процеса на специалната програма за адаптация;
  - разбират ги в рамките на специални събития, чрез специалните информационни съобщения;
  - разбират ги от други членове на нашата организация в процеса на неформална комуникация;
  - разбират ги от ръководителя на звеното (отдела, екипа), в който работят;
  - разбира ги, чрез наблюдение в процеса на работа.
  - никой не дава целенасочена информация на новите членове на организацията.

**8. Според Вас, кои от следните характеристики е важно за Вашата организация да притежавате? (моля, посочете пет (5) характеристики от списъка по-долу)**

- амбициозен (работи много, обича славата);
- с широко мислене (отворено съзнание);
- способен (компетентен, ефективен);

- разположен (с меко сърце, весел);
- чист (подреден, чист);
- смел (изпъкване на вашите убеждения);
- прощаващ (бързо прощава на другите);
- полезен (работи за доброто на другите);
- честен (искрен, обича истината);
- човек с въображение (инициативен, креативен);
- независим (самодоволен, самодостатъчен);
- интелектуален (интелигентен, склонен на размишления);
- логичен (последователен, рационален);
- търсец и изискващ (сърдечен, учтив);
- послушен (съвестен, учтив);
- учтив (приличен с добри маниери);
- отговорен (доверчив, зависим);
- умеещ да се контролира (въздържание, самодисциплиниран).

**9. Потребителите на Вашите услуги познават ли спецификата на културата във Вашата организация (потребители, клиенти, партньори, журналисти, общественост)?**

- Да
- Не
- Не мога да отговоря

**10. Харесват ли правилата и нормите на поведение във Вашата организация?**

- Да
- Не
- Може би (довършете израза....)
- Друго.....

**11. Във Вашата организация съществуват ли девизи или лозунги?**

- Да
- Не
- Не знам

**12. Вашата организация притежава ли фирмен знак (символ)?**

- Да
- Не
- Не знам



**13. Знаете ли какво означава Вашия фирмен знак (символ)?**

Да

Не

Не знам

**14. Според Вас знака (символа) на Вашата организация отразява ли адекватно - целите, задачите, философията, мисията и?**

Да

Не

Не мога да преценя

**15. Къде се използва символа (знака) на Вашата организация?**

- На рекламни материали;
- Документацията;
- Подаръци, сувенири;
- Церемонии;
- Средства за масова информация;
- Елементи от интериора;
- Други (моля посочете конкретни места, които не са посочени по-горе)

**16. Съществуват ли митове и легенди, относно: създаването на Вашата организация; някоя ярка изява на членовете на Вашата организация; известни личности от Вашата организация; характерен начин за преодоляване на възникнала трудност; смешни случки и друго?**

Да (ако се сетите за нещо конкретно го напишете тук)

Не

Не знам

**17. Кой е основния герой във фолклора на Вашата организация? (моля посочете го като длъжност, а не като име)**

.....

**18. Ръководителят на Вашата организация е човек, който:**  
(посочете всички отговори, които според Вас съответстват на профила на ръководителя на организацията).

- предизвиква у Вас позитивни емоции и умее да Ви мотивира (провокира) да изпълните по най-добрия начин поставените Ви задачи;
- винаги е позитивен. Има хубаво чувство за хумор и позитивно отношение към хората;
- предизвиква негативни емоции и те кара да се чувстваш тъжен и критичен към себе си и към другите;
- не предизвиква негативни емоции. Критикува малко другите и не е песимист;
- умее да комуникира ефективно с хората. Той е любезен, сърдечен, грижи се за другите;
- се отнася със съмнение към другите. Той не е любезен, не е кооперативен;
- е организиран и самодисциплиниран;
- понякога може да няма ясна посока. Липсва му самодисциплина и отговорност;
- може да бъде оригинален. Има широки интереси. Той е отворен към хората и смело решава всяка възникнала криза;
- не може да решава успешно възникнали кризисни ситуации. Той е по-консервативен при планирането и при Усвояването на повече средства.

**19. Ръководителят на Вашето звено (отдел), в което работите/вашия пряк ръководител е човек, който:**

(посочете всички отговори, които според Вас съответстват на профила на прекия ръководител).

- предизвиква у Вас позитивни емоции и умее да Ви мотивира (провокира) да изпълните по най-добрия начин поставените Ви задачи;
- винаги е позитивен. Има хубаво чувство за хумор и позитивно отношение към хората;
- предизвиква негативни емоции и те предизвиква да се чувстваш тъжен и критичен към себе си и към другите;
- не предизвиква негативни емоции. Критикува малко другите и не е песимист;
- умее да комуникира ефективно с хората. Той е любезен, сърдечен, грижи се за другите;

- се отнася със съмнение към другите. Той не е любезен, не е кооперативен;
- е организиран и самодисциплиниран;
- понякога може да няма ясна посока. Липсва му самодисциплина и отговорност;
- може да бъде оригинален. Има широки интереси. Той е отворен към хората и смело решава всяка възникнала криза;
- не може да решава успешно възникнали кризисни ситуации. Той е по-консервативен при планирането и при Усвояването на повече средства.

**20. Добрият ръководител във Вашата организация:**

(тук можете да изберете само едно от всички твърдения)

- е строг, честен и подкрепящ, щедър и снизходителен;
- е безпристрастен и коректен, не използва дадената му власт за своя собствена изгода;
- се поставя наравно с подчинените си и лесно се влияе по въпроси, свързани със задачата;
- уважава и се съобразява с личните нужди и ценности на подчинените.

**21. Според Вас добрият подчинен във Вашата организация:**

(тук можете да посочите само едно от всички твърдения. Посочете това, което най-много Ви импонира и се опитвате да осъществявате в ежедневната си работа)

- работи много за постигане задачите на организацията. Съобразява се с интересите на своя ръководител и защитава интересите му;
- е отговорен, надежден, изпълнява задълженията и отговорностите си;
- допринася максимално за изпълнението на задачата, отворен е за нови идеи и предложения, готов е да преотстъпи ръководството на други, когато те показват по-голяма способност или възможности;
- е заинтересован за собственото си развитие и обучение, готов е да получи помощ при необходимост и уважава чуждите потребности;

**22. Добрият член на Вашата организация дава:**

- най-напред приоритет на личните искания на началника;

- приоритет на задълженията, отговорностите и изискванията на собствената си професионална роля;
- приоритет на изискванията и изпълнението на задачата;
- приоритет на личните нужди на клиента/потребителя на услугата;

**23. Според Вас хората, които работят добре във Вашата организацията, са:**

- умни, конкурентни, със силно желание за власт;
- съзнателни, отговорни, със силно чувство за преданост към организацията;
- технически компетентни и ефективни, със силно съпричастие към извършване на работата;
- ефективни и компетентни в личните взаимоотношения, със силна отдаденост на работата.

**24. През изминалата работна седмица Вие се чувствахте по следния начин** (Тук можете да посочите повече от един верен отговор)

- Активен;
- Огорчен;
- Силен;
- Възбуден;
- Съмнителен;
- Неприятелски настроен към колеги:те;
- Ентузиазизиран;
- Изплашен;
- Енергични;
- Нервен;
- Отпуснат;
- Раздразнителен.

**25. Според Вас хората във Вашата организация работят заедно, в екип:**

- когато се поиска от техните преки ръководители или когато вярват, че могат да използват взаимно личните си компетенции за изпълнение на задачата;
- Когато координацията между хората и обменът на информация между отделните звена и членове на екипа са част от формалната система;

- Когато работата им в екип ще доведе до по-добро изпълнение на задачата;
- Когато сътрудничеството удовлетворява лично членовете на екипа, стимулира или предизвиква позитивни емоции за побързото и ефективно изпълнение на задачата.

**26. Според Вас комуникацията във Вашата организация е свързана с:**

- лична власт и предимства да бъдеш информиран;
- по-високо служебно положение в организацията;
- успешното и своевременно реализиране на задачата;
- внимание към личните потребности на някого.

**27. Конфликтът във Вашата организация се:**

- контролира се чрез намеса от по-високите власти и често се поощрява от тях, за да поддържат собствената си власт;
- Потиска се чрез отнасянето към правила, процедури и определения на отговорности;
- игнорира се поради лична неангажираност към задачата;
- разрешава се чрез открита и задълбочена дискусия за потребностите и ценностите, които са засегнати;

**28. Решенията във Вашата организация се вземат:**

- от Директора (Ректора);
- от ръководител звено (отдел, факултет);
- от лице с повече знания по проблема;
- от лица, които са най-лично ангажирани и засегнати от резултата.

**29. Какво прави Вашата организация уникална?** (напишете три основни характеристики на Вашата организация)

.....

**30. Кои са основните критерии, според които Ви оценяват потребителите на предоставяните от Вас услуги?**

.....

**31. Според Вас кои фактори във Вашата организация не се използват пълноценно за повишаване ефективността на служителите.**

- лична инициатива на работещите в организацията;
- готовност за поемане на отговорност;
- творческия потенциал на работещите в организацията;

- предоставянето на възможности за включване във вътрешно-фирмено или външно обучение от което имат нужда работещите в организацията;

- дисциплина (ред, порядки);

- спазването на сроковете за изпълнение на поставените задачи;

- наличието на екипен дух;

- наличието на информация, необходима за осъществяването на текущите и стратегически задачи;

- ефективна система за заплащане на труда;

- и.....

**32. Посочете три успешни мерки за поощрение на служителите, които според Вас биха подобрили работата в организацията:**

-

-

-

**33. Оценете в каква степен сте удовлетворени от:**

- **атмосферата (климата) в организацията като цяло:**

От 1 до 10 (напълно неудовлетворен, неудовлетворен, напълно удовлетворен, удовлетворен)

- **звеното (отдела, факултета) като цяло:**

- политиката на организацията и ръководството:

- стила на ръководство на директора (Ректора):

- стила на ръководство на ръководител звено (отдел, факултет):

- оценката на Вашата работа в организацията:

- системата за заплащане на труда:

- условията на работа:

- възможностите за професионално развитие:

**34. В рамките на един месец колко работно време (в %) Ви отнема решаването на текущи процедурни/административни въпроси?**

**Оформяне на документи**

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

**Съгласуване на документите**

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

**Утвърждаване на документите**

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

**35. Колко често Вие сте принудени да решавате несвойствени за Вас задачи** (задачи не влизащи във Вашите задължение и пълномощия)

- ежедневно;
- всеки ден;
- няколко пъти в седмицата;
- един път в седмицата;
- един път в месеца;
- Друго....

**36. По какъв начин Вашата организация Ви стимулира да правите предложения за иновации.**

**39. По какъв начин Вашето звено Ви стимулира (отдел, факултет) да правите предложения за иновации.**

**40. Според Вас колко човека трябва да работят във Вашето звено (отдел, факултет), за да бъдат изпълнявани ефективно задачите.**

- работещите в момента са напълно достатъчни;
- достатъчно хора, работят в нашето звено (отдел, факултет), но те трябва да работят по-интензивно;
- по-малко;
- повече хора.

# ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА НА УЧИЛИЩНАТА ИНСТИТУЦИЯ

(опит от проведени обучения в квалификационна програма)

доц. д-р Пепа Митева

*Бургаски Свободен Университет*

## **Анотация**

*Статията се спира на един модерен аспект от управлението – организационната култура, но през погледа на образователните институции. Акцент са три български училища, които претендират за ефективно управление. Интерес на изследването е организационната култура през погледа на педагога, самоопределянето на хората в екипите и възможностите на елементите на културата да се прилагат като модели за квалификация – за опознаване, рефлексия в екипа, равносметка за извършена дейност и стимулиране на принадлежност към институцията.*

**Ключови думи:** образователна институция, организационна култура, квалификация, екип, тиймбилдинг.

Организационната култура като критерий за ефективност на организациите набира популярност не само в сферата на бизнеса, но и в образователните институции. Все по-често мениджърите на училищните институции търсят възможности за квалификация на екипите си сред теми, които засягат не само конкретно педагогическата сфера, но и управлението и екипната работа. Изборът на тема е продиктуван от приложена практика за квалификация на екипи в три български училища през 2012 г., засягаща темата за организационната култура.

Опитът от проведените обучения се оказва интересен не само като формат, но и като възможност за изследване на една област, твърде непозната в страната ни. Докато организационната култура намира широк прием в средите на бизнеса, в образователния мениджмънт е все още нова, неизследвана и интересна за академични търсения. Тя дава варианти да се анализира и



диагностицира организацията от гледна точка на човешкия ресурс – взаимоотношения, готовност за сътрудничество, лидерство, история.

### **Опит от проведено изследване в квалификационна програма**

Проведеното изследване обхваща три големи български училища с над 130 участници за период от шест месеца през 2012-2013 г. Структурата на изследването е подчинена на предварително изготвена програма за квалификация на педагогически екипи, разработена от учителите. В програмата са заложили две теми – „Организационна култура на училищната институция” и „Тиймбилдинг на екипа”. Двете теми се обединяват с обща цел – теоретично осмисляне, самоанализ и диагностика на елементите на организационната култура на училищата, в които е проведено обучението. Всяка от темите изисква активно участие и споделяне на опит на участниците в обучението – членове на екипа на конкретна училищна институция.

Първата част на квалификационната програма включва теоретичен обзор на организационната култура като концепция, през погледа на педагогическата практика, както и самоанализ, саморerefлексия на елементите на конкретната училищна култура от участниците в обучението. Теоретичната част и приложенията към нея са разработени от доц. д-р Росица Симеонова, СУ. Тук се прилага и инструментариум за диагностика на училищната култура по модела на Камерън и Куин (Cameron and Quinn, 2006), който е адаптиран също от посочения автор (вж. Симеонова, 2013).

Практическата част на квалификационната програма е разработена екипно. Съдържа интерактивна игра и екипна задача, структурирана по начин, който допълва диагностиката на отделните елементи на училищната културата и дава възможност да бъдат идентифицирани някои основни характеристики на екипа (лидерство, договаряне на правилата за работа, разпределяне на задачите, стил на общуване, решаване на конфликти, сработване и ефективност). Проекцията на интерактивната игра в проведеното обучение съдържа елементи на тиймбилдинг, което и придава модерна, съвременна визия.

Замисълът на едно такова обучение е провокативен. От една страна се акцентира върху академичността и значимостта на организационната култура като фактор в управлението и промяната на училището, а от друга – на обучението се придава раздвиженост, лекота и смисъл от влиянието на основните тиймбилдинг - елементи. Те допринасят за кохезията на екипа и усещането на членовете му за принадлежност. Наблюдението и резултатите от игровите моменти също подлежат на анализ, необходим за диагностиката на културата.

„Моделът“ е атрактивен, полезен и обединяващ участниците – това са основните изводи от обратната връзка в края на обученията. Идеята за квалификационната програма е разработена и реализирана в екип (доц. д-р Росица Симеонова, СУ, доц. д-р Пепа Митева, БСУ). Тенденцията е тя да се превърне не само във възможност за диагностика на училищната култура, но и за консултиране на ръководството и екипа в тази значима за ефективността на организацията област.

Този скромнен изследователски експеримент ни обнадеждава, че мениджмънтът на съвременното българско училище може да се обогатява от опита и възможностите за управление на бизнес-организациите с основен акцент и грижа за човешките ресурси.

Училищната институция притежава огромен ресурс за изследване и за промяна. Тя е носител на ценности и обичаи, които съхраняват вечните традиции и култура на българина. Интерес за изследователя са и възможностите за развитие, за иновации, за съвременно приложение на възпитателните технологии.

Тема, която се откроява в настоящото проучване е лидерството в този тип организации и неговото отражение върху управлението и промяната. Тя също е в изследователски ход и набира информация и опит. Изборът на методика предполага анализ и дефиниране на типология на българския училищен мениджър – още една предпоставка за коментар и препоръки, както и обект на продължаващо изследване на екипа ни.

Интересът към организационната култура в образователните институции е възможност да се акцентира и върху характеристиките, които отличават едно училище от друго, както и да се съпоставят социални с образователни институции по отношение на управлението, взаимоотношенията, ценностите.

Прочита на културния контекст в организациите, влиянието на културата върху субектите в нея се споменават като фактор за промяна от Снежана Илиева в популярното изследване „Организационна култура – същност, функции и промяна“ (2006). Множество други публикации следват цитирания научен труд, които разглеждат управленските аспекти на социално-педагогическите организации (Р. Симеонова, Б. Кривирадева, Р. Питекова, В. Гюрова, Т. Манасиева и др.). Изследванията на организационна култура в училищна институция са много по-малък брой (И. Иванов, Д. Господинов и др.).

Популярното дефиниране на културата от Е. Шейн като „модел от споделени базисни допускания (предположения), научавани от групата, докато разрешава своите проблеми при адаптирането към външната среда и вътрешната интеграция“ удовлетворява целите на проучването ни (Schein, E.,

2010, р. 18). Продължението на това допускане „за да бъдат предадени на новите членове като правилен начин да се възприема, чувства и мисли” допълва потребността организационната култура да се прилага и като вариант за обучение на членовете на организацията.

Хората, които съставляват организацията градят „културата” и са основни нейни „потребители”. Тя се предава в процеса на развитие на организацията и зависи от фактори като: подбор на кадри, адаптация към нормите и правилата, възможностите за перспектива в работата и др. (вж. 4, Питекова, Баничанска, с. 50). Именно интересът към управлението на хората в образователните институции и процесите на мотивация са едни от ключовите при избора на тази тема за обучение и квалификация от работодателите.

Училищните институции, избрали този вариант за квалификация на екипа, обърнаха внимание на потребността от обучение и едновременно релаксация на сътрудниците си. Основен мотив се оказа и възможността да погледнат професионално на въпроси като „организационна култура”, „междучелности взаимоотношения”, „източници на конфликти”, „умения на хората да се сработват”, както и очакването да получат обратна връзка за ефектите от лидерството, за които все по-често се говори в контекста на училищния мениджмънт (вж. Симеонова, 2013).

## **Резултати от самоанализ на елементите на културата в училищни институции**

И в трите педагогически екипа като **асоциации за „организационна култура”** се посочват многообразни понятия. От една, страна много от тях се повтарят и допълват, например: *споделена отговорност, идеи, материали, ресурси, умения за общуване, сътрудничество, споделяне, удоволствие, коректност, точност, синхрон, осведоменост, информираност, психоклимат, взаимоотношения, партньорство, адаптация, ентусиазъм, екипност, ръководство, единство, символи и ритуали, тържества, управление, толерантност, отговорност.*

Други са по-специфични и отразяват акцентите в работата на екипа, отражение са и на ценностните ориентации на съекипниците, например: промяна, развитие, приемственост, новаторство, добра комуникация, култура на общуване, „трудно определимо”, синхрон – пространствено-времеви и др.

В някои от асоциациите се прокрадват очакванията на учителите, като: „още по-добро бъдеще; най-доброто, което всеки умее; финансова обезпеченост”, „организирана работа, която никой няма да види, но ще усети» и др.

Интересни са асоциациите, в които са вложени специфични за екипите настроения, например: „Ура, почва нашата игра”, „шефът дава, ... не дава”, „таралеж”, „трънливо нещо”, „пъстроцветен букет с нюансите на творчество, единство, красота”.

Някои от асоциациите са подкрепени с рисунки и илюстрации. Предстои публикация на цялостното изследване по темата, която ще се спере и на корелацията между асоциациите, от една страна, и резултатите от диагностичната методика – от друга.

### Ценности

В таблицата ценностите са представени по поредност на споделяне/ изброяване, а училищата са означени като „Училище 1”, „Училище 2” и „Училище 3”. Процентите отразяват степента на споделяне на ценността от целия екип, според самооценката на участниците.

№	„Училище 1”	„Училище 2”	„Училище 3”
1	Учениците - търпение, доверие, справяне, съчувствие, уважение. „В едно германско училище няма училищен звънец и всички влизат по часовника си”.	Децата са 99,9 % ценност за целия колектив.	Професионализъм, модерност, иновации.
2	Колегите - етичност, уважение, доверие, съпричастност, коректност.	Ред и дисциплина (всички ги искат, не всички са готови за дежурства).	Психоклимат, работа с родителите, постигнатите резултати от учениците.
3	„Ние - към себе си” - отговорност към работата, постоянни действия, висок морал, висок професионализъм, способност за самооценка, самокритичност, самодисциплина.	Квалификация – желание доказано и свързано с материален измерител (85%). Близо 100% от колектива е отворен към новото и иновации, изповядват ги, но реализацията е едва на 50%.	Прозрачност при вземането на решения.
4	„Ние - към ръководството” - взаимно доверие, търпимост, споделяне, всичко е взаимно свързано – да сме в едно голямо сърце. (70%)	100 % се спазват традициите и символите, има приемственост. Приемственост има и от детската градина към началния етап; нови учители – 60%. Извънкласните дейности са 100 % - отчита се необхо-	Спазването на правилата и вътрешния ред.

		димостта, че за да задържиш учениците и ефективността са важни те, важна е традицията - дали е практика.	
5		Материалната база 90% е ценност – светло, чисто, приветливо. Практика е да се ремонтира при рушене.	Възможности за изяви на учениците.
6		Работа с родителите – 80% при стремеж 100%. Приемането на традиции е 70% и е осъзнато!	Работа в екип.

### **Норми и правила**

Нормите и правилата в училищата се представят от гледна точка на формалните (писани) и неформалните норми. Като формални норми единно се изтъкват т.нар. „писани норми”: документи, планиране на дейности, отчет, спазване на Правилника за вътрешния ред, на длъжностните характеристики, етичния кодекс, ежедневно попълване на документацията – качествено и в срок, хуманно отношение, съпричастност, толерантност (като вътрешна потребност), етническата толерантност. Прибавят се „решенията на педагогическия съвет, седмичните задачи”. В едно от училищата (трето по реда на изследването), коментарът е категоричен:

*„Когато правилата са написани, то изпълнението е по-лесно от неписаните правила. Свързани сме с модерните ценности и индивидуалните особености на човека. Нормите са в два аспекта – изпълнение от учениците и от учителите. Поведението на учениците е много важно още в 1-ви клас. Учителят е готов модел, образец за поведение. Учениците копират от по-големите и от родителите. Ако сме развили правила при по-малките те се усвояват и от по-големите и обратно с обратна връзка и приемственост.*

*Важни са моралните ценности и неписаните правила. Преобладават много писани и малко неписани, но се разчита на морала. Смисълът на тази диагностика е да се види от какво не сме удовлетворени!“*

*Неписаните норми отново са специфични и разкриват колорита на взаимоотношенията в различните екипи и култури. В „Училище 1” за неписани норми се визират: взаимопомощ, хуманизъм, съпричастност, колегиалност. Много от тях са подплатени с хумор, например:*

1. „Думата на Шефа и на М&М – закон!“
2. „е-н К. – първа помощ за душата, ако остане време – и за тялото“.
3. „Всеки закон може да бъде заобиколен“.
4. „С чувство за хумор се излиза от всяка ситуация“.
5. „Подмазвай се там, където трябва“.
6. „Вината е колективна“.
7. „Бъди себе си“.
8. „Трапезата сближава и изглажда противоречия“.
9. „Всеки е велик, а някои по-велики!“.

Още един коментар допълва споделеното за нормите в първото училище – „Зависи как ще вървим нагоре“. В екипа възникна и допълнение към темата, свързано с правилата за дрес-кода, съответен на роля и длъжност. В третото изследвано училище писаните и неписани норми се сливат. Започва се от: „взаимоотношенията в колектива, подкрепа и толерантност“, следвани от „организация на работа и свободен избор на методика“, стига се до „придържане към собствените идеологии, разпределение на часове и упражнения“. В този педагогически екип разграничението „писани/ неписани норми“ отпада, като се залага първо на взаимоотношенията, следвани от формалните правила. Тази особеност се забелязва и при формулиране на ценностите, когато отново на първо място се поставя екипът с неговият професионализъм, модерност и иновации, както и с взаимоотношенията, а едва тогава идва коментар за „правилата“.

### **Психоклимат**

В първото училище на психоклимата се гледа образно и метафорично. Ето тяхното определение: „Климат – географско понятие, модел на Земята към в училището. „Психо„ е равно на Екватор/ тропици/ умерени ширини, два полюса/ животни. На Екватора са най-топлите взаимоотношения в училище (най-често при банкети, празници, годишнини, екскурзии, екзотика), различни усмивки и всичко негативно се забравя. Всички са заедно – гарнирано е с вкусни гозби“. Тропици–най-горещо, без валежи, ДЗИ, откриване/ закриване на учебната година, план за следваща учебна година, „изпушват ни моторите“. Умерени ширини – най-хубавото място с четири сезона; най-добре е там – по-спокойно, уравновесено, удоволствие: студено/ топло, хладно/ нито топло, нито студено . Двата полюса (С-Ю) – най-студени отношения: общо събрание за пари и др. Идея: всеки новопостъпил (като

страхлив пингвин) да бъде допуснат, а другите да му отстъпят – да има място за всеки. Важно! Да не се спира! Нарушава се балансът/ хармонията. Земната ос – по Г. Галилей: И все пак тя се върти. Следователно: каквото и да се случи в училище - винаги да кажем: „И въпреки всичко СОУ..... върви напред и нагоре!“.

Второто училище прилага не по-малко творчески подход при определяне на психоклимата: „В психоклимат – позитивното е общуването! Можем да се скараме, но продължаваме пак да сме заедно! Толерантни сме! Споделяме си като приятели, работим в екип, но си имаме и собствен маниер – много имаме да желаем !? На върха стои стилът на ръководителя – приели сме го. Негативите са свързани с неудовлетвореност, че влизаме в чуждото, личното пространство – товарим другите със своите проблеми. Неудовлетворението от учениците рефлектира и в колектива – не можеш да изключиш състава на училището. Доста подробно коментираме неудовлетвореността си от материалното възнаграждение. В обществото като цяло сме принудени да се доказваме при неблагоприятни условия – цялото общество е в дискомфорт, това рефлектира и върху децата. Децата растат в нездрава среда, обществото не им дава рамка в поведението – ние сме натоварени да ги изградим и сме неудовлетворени. Има постоянен стремеж към много работа за „здрава“ среда за учениците в училище. Децата са „огледалото на обществото“ – не трябва да сме недоволни – нашата работа е не да констатираме, а да се опитаме да влияем ! Спорът: „Кое е по-важно – средата или личността на детето? е стар. Това, което не постигаме на 100 % е тъй като „не работим с глина, а вече с готов материал“. Не можеш да паднеш под 30 %, но не можеш да отскочиш и над 70 % - твоя е отговорността. „Материалът е такъв“ – каза Б. Б.“

Това е изповед на една от групите и на един УЧИТЕЛ. Откровението поражда много размисли. То сякаш се отклонява от конкретиката на темата, но засяга важни за съсловието на педагозите моменти – децата, ценностите, обществото, трудностите в професията ...

Третият екип определи „психоклимата“ като „резултат от нормите и ценностите – новаторство, иновации, технологии; актуалност, конкурентоспособност, колективно вземане на решения, гъвкавост и динамичност в работата, постоянно повишаване на резултата и удовлетвореност, потребност от „малко повече човещина“. Отново се наблюдава свързаност между елементите – влияние и взаимно допълване.

## **Герои, истории, легенди**

Този елемент на културата се представи и в трите училища с акцент върху имената на техните патрони и създатели. Спомена се, че учители и ученици познават тези имена. В първото училище с гордост се цитира: *„сградата е обновена, модерна, оборудвана с високи технологии, съвременна база и сплотен колектив. Единни сме с учениците – талантиливи, знаещи, можещи. Обединени сме учители - родители. Историята се пише всеки ден ! Всеки епизод е по-забавен, по-вълнуващ – чествания, празници, концерти, спорт. Сплотени сме от съпричастност, отразяваме събитията в летописна книга – инструмент за историята на училището. Легендата разказва, че „цели 30 лета училището родно е кърмело страстта към знание, наука, към светла бъднина!“*. Една позната фраза на Н.К., почти е превърната и в анекдот: *„Деца, аз съм добър, защото съм стар“*, а първият заместник директор г-н И.К., на първия мини-съвет казва: *„Колежке, какво Вие направихте, за да няма този ученик двойка?“* Сега вече знам: *„аз съм виновна за двойките!“* Извод, важен за ценностите!

Мястото на „героите“ в изследването на екипа е съществено, тъй като те носят послания за миналото и за бъдещето. И в трите екипа се открояваше добро познаване и цитиране на техните „герои“ – патронът на всяко едно училище, значими личности с принос за историята на училището и не на последно място – в две от тях се споменаха и имената на днешните им лидери с краткото допълнение „приемат се“. Героите в първото училище бяха символизирани с „коректност, самодисциплина, постижения на учениците, човечност и обич, професионализъм и авторитет“.

## **Церемонии и обичаи**

Достатъчно място е отделено и за този елемент на културата. Тук изброеното е най-много и разнообразно по съдържание. Учителят в България е свързан с обичаите. Основна негова роля, след възпитанието и обучението на децата, е да вмениява познания за церемониите и обичаите, за традициите като средство за идентичност, за национална гордост и почит към традициите. Днес българското училище не е забравило традицията. По-скоро то се „пази в нея“, макар че новото се опитва да се наложи и да го измести. Усеща се противоречието и сблъсъка – децата като „носител на времето“ ,в което израстват – настоящето, с едни очаквания и визия за бъдещето и училището, „стиснало“



спомена за миналото, с трудност да балансира тази приемственост – както в материалните носители, така и в нематериалното – взаимоотношенията и духа.

Класически и за трите училища са церемониите и обичаите: откриването на учебната година, посрещането на 1-ви клас, отбелязването на националните и християнските празници, посрещането на нови учители, пенсионирането и изпращане, личните празници в колегията, благотворителните дни и др. Във всяко от училищата се споменаваха и специфични начини да се разпознават и отразяват празниците, например: ритуалът „по микрофон да се води педагогически съвет”, мотото „никой не е забравен, никой не е пренебрегнат!” (в първото училище); с „Кой, кога, с какво ще почерпи?” бележат празниците си във второто училище, където ги определят и като и с „дух на добро и добри взаимоотношения”. Сред споделеното се среща и репликата „неформално общество с много формални правила в образованието !”, която може да се тълкува двояко. Церемонии с „умение за забавление” е мотото на третото от изследваните училища. Там се отбелязват празници „в училището и извън него”, а фразите „хванем ли се на хорото – няма пускане”, „тон за песен”, „силно методическо обединение”, „пътуващ семинар”, „народни танци от всички” са знакови и разпознаваеми от целия екип.

**Символите и идеологиите** са едни от най-интересните елементи на културата. Те отразяват дълбочината на възприятията на хората в екипа за заобикалящата ги среда. Символиката в едно училище се открива в „емблемата, логото, мотото” и др. Мотото на първото училище: *„Ние знаем, можем и вярваме, че го заслужаваме”* ясно разкрива амбицията и доброто самочувствие на ръководството и членовете на екипа в своите възможности. Идеологиите са свързани с *«прилагане на съвременни, иновативни методи на обучение и преподаване, модерна база, висока квалификация в иновативните технологии – качествен скок в постиженията чрез интернет технологии»*. Пътят на училището се визира като „напред и нагоре”, чрез мисловна карта ученик-учител-служител-родител. Изразява се и известно неудовлетворение от начина на вземане на решения в българското образование, съпоставено с японския модел на мислене, например във фразите *«От какво сме удовлетворени? – от добра организация. Какво надграждаме? – може и по по-различен начин да се развиваме. Целите са ни постигнати! Механизмите да се използват внимателно. Сравняваме японския модел с българския модел? - първо се решава, после се убеждават хората»*.

Второто училище представи мото, мисия, цели като: „Високо качество в образованието, възпитателната работа и повишаване квалификацията на учителите”. Стратегиите са свързани с привличане и задържане на ученици,

творческа дейност, нови форми за работа с децата със СОП, чувство на принадлежност у всеки ученик, приоритетите са свързани със ценностите.

Символиката в третото училище се демонстрира и с изрази като: „Добре е да дадеш на жадния вода, но най-добре е да го заведеш до извора, за да пие до насита“, „Училище ...– и аз уча там“; паметник на патрона, химн на училището, създаден от две учителки през 2002 г. за 30-годишния юбилей на училището, обособен кът за популяризиране на дейностите на училището, сайт, алманах, електронна материална книга, поздрав от директора „Колеги, Благодаря Ви“, стил на обличане – елегантен, неангажиращ, по-неофициален. И още: „Да покоряваме връх след връх“, „В крак със съвременните технологии“ във всички аспекти“. „Да подготвим знаещи и можещи ученици, за да бъдат конкурентоспособни“. Мото, мисия и стратегии бяха представени като пирамида, която нагледно олицетворява стремежите на организацията да върви „Напред и нагоре“. Отново ангажиращо, гордо, със замах !

## **Заключение**

Изследването на организационната култура в българското училище е един амбициозен проект на екипа ни. Изисква се добра предварителна подготовка по формата на обучението и диагностиката на културата, съобразено както с теоретичните постановки на темата, така и с конкретната среда и екипи в училищата. Първоначалните впечатления и професионални оценки от проведените обучения дават надежда за един съдържателен финал. Надяваме се не само на ентузиазъм в провеждане на следващите изследвания, но и на възможност да провокираме училищните екипи за споделяне, обективна самооценка и усет да извлекат най-полезното от предложения формат – опит, който да послужи за обогатяване на културата на организациите и сплотяване на хората в тях – все елементи на качеството на предлаганата образователна услуга!

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Господинов, Д. Управление на човешките ресурси в училищни организация. Деал-Е. Недялкова, С., 2012.
2. Илиева, Сн. Организационна култура-същност, функции и промяна. С., 2006
3. Организационна култура и управление на социално-педагогически институции за деца. Сборник с научни статии и студии). Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Факултет по педагогика. 2008.
4. Симеонова, Р. Диагностика на организационната култура на училището (апробация на въпросника на Камерън и Куин). – В: Организационна култура на училището. С., 2013 (електронно издание).

# ДИАГНОСТИКА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА УЧИЛИЩЕТО (АПРОБАЦИЯ НА ВЪПРОСНИКА НА КАМЕРЪН И КУИН)

Доц. д-р Росица Симеонова

СУ „Св. Климент Охридски“, Факултет по педагогика

## Увод

Феноменът организационна култура е един от най-проучваните в теорията и практиката на мениджмънта през последните 30 години. Закономерно този изследователски интерес се проявява и реализира и в полето на образователния и училищен мениджмънт като интердисциплинарна научна област.

Диагностиката на организационната култура е едно от теоретичните и приложни измерения на проблема за организационната култура, наред с въпросите за нейното дефиниране, характеристики, типологии, значение за успеха на организацията и влияние върху редица управленски функции (управление на промяната, ефективност и успешност на организацията, лидерството и др.).

Настоящото изследване е продължение на интереса на автора към въпросите за организационната култура и взаимовръзките ѝ с ръководството и лидерството (вж. Симеонова, 2011) в контекста на училищния мениджмънт.

Конкретният изследователски интерес е насочен към диагностиката на *културата на училището като специфичен вид обществена, публична и предоставяща образователни услуги организация*. **Мотиви** за избор на проблематиката са неговия брой публикации по този аспект на организационната култура на училището у нас и особено на емпирични изследвания. Конкретната **цел** на изследването е апробацията на един от най-популярните в специализираната управленска литература по темата и прилагани в практиката диагностични инструменти за нуждите на училищната организация, за нейното ефективно управление и усъвършенстване. Получените от апробацията резултати са представени и анализирани в настоящата студия и на тяхна основа са формулирани обобщени изводи и препоръки за оптимизиране на практика по управление на училищната организационна култура.

**Смисълът, ползите и целите на диагностицирането на организационната култура** могат да бъдат обобщени до (Симеонова, 2011, с. 89):

- Изследване на съдържанието на отделните елементи на културата на различните нива.
- Идентифициране на подкултурите на организацията (съществуващи на различните йерархични нива, по функционална област, структурни звена и подразделения) и установяване дали не се противопоставят и конкурират с общата организационна култура.
- Формулиране на изводи за характеристиките на културата – доколко е еднородна, интегрираща, силна или обратно.
- Използване на данните за преценка на необходимите управленски въздействия спрямо нея – дали да се поддържа, затвърждава, усилва или променя.
- Използване на събраната информация при планиране и реализиране на промени в организацията. Редица изследвания установяват, че осъществяването на промени в организацията и техният успех зависят от съществуващата в организацията култура – тя може да ги затрудни или дори провали. Затова често реализирането на промени в организацията е съпътствано от културни промени в организацията.
- Подпомага избора на стратегия за развитие на организацията. Стратегията следва да е съобразена с културата на организацията. Културните ограничения определят кои стратегии са реалистични за една организация и кои не са.
- Съобразяване на управленския стил с културата на организацията (културата е контекст, в който се проявяват и реализират лидерството и мениджмънта).
- Проследяване развитието на организационните култури с времето (чрез прилагане на оценъчни инструменти след една или повече години). Това би дало информация дали опитът за културна промяна се е осъществил и би регистрирало последствия върху културата от външни въздействия през изминалия период.
- Сравняване на организационната култура с тази на други организации в същата сфера с цел подобряване на конкурентоспособността, напредък и успеха на организацията.
- Подобряване ефективността на организацията чрез идентифициране на факторите в организационната култура допринесли за успеха или водещи до проблеми и неуспехи.

Диагностиката на организационната култура може да се осъществява с различни **методи и инструменти** (Симеонова, 2011, 90–91 по Schein, 2004): въпросници, индивидуално интервю, клиничен изследователски метод (организационно развитие), проективни тестове, експеримент, включено наблюдение, контент анализ (на истории, митове, ритуали, символи и други артефакти), демографски методи, инструменти на тоталното управление на качеството и др. Най-често прилаганите са различни видове въпросници, резултатите от които е добре да бъдат допълнени с и интерпретирани в контекста на данни от интервюта и контент анализ и техники от организационното развитие, и по този начин да бъдат намалени ограниченията на самостоятелното им използване (пак там).

Следва да отбележим, че настоящото изследване беше осъществено в рамките на разработена квалификационна програма и проведени обучения с учители, реализирани в екип с доц. Пепа Митева от БСУ (по-подробно вж. Митева, 2013). По този начин получените емпирични данни бяха допълнени и надградени с информация от самооценката и саморефлексията на учителите за елементите на културата на тяхното училище, както и с преки впечатления от включеното наблюдение на учителите за груповата динамика, начина на общуване и работа на участниците в изследването и квалификационната програма. По този начин се обогатиха възможностите за по-обективното анализиране и интерпретиране на получените резултати за организационните култури на училищата, които бяха обект на изследване.

### **Изследователски инструментариум**

Емпиричното проучване беше осъществено с **Инструмента за оценка на организационната култура** (*Organizational culture assessment instrument – OCAI*), разработен от американските изследователи **Камерън и Куин** (Cameron and Quinn, 2006), който е добил широко приложение в практиката за целите на диагностиката и ефективното управление на организационната култура. Инструментариумът е апробиран от създателите му в различни по тип организации, включително публични и предоставящи услуги. Но тъй като се прилага основно за бизнес и стопански организации, за нас беше интересно да го адаптираме и приложим за целите на диагностиката на училищната организационна култура.

Камерън и Куин създават **типология на организационните култури** и съпътстващ оценъчен инструмент, основани на т. нар. **модел на съревноваващите се ценности** (по-подробно вж. Симеонова, 2011, 83–86). Създадената от тях типология на организационните култури включва **две измерения**:

1) от една страна **гъвкавост, свобода и динамичност**. Те характеризират ефективни организации, които са *променящи се, адаптивни и органични* (цялостни). От друга страна – **стабилност, ред и контрол**. Други организации се възприемат за ефективни ако са *стабилни, предсказуеми и механистични* (например университетите, държавните институции и конгломерати).

2) **вътрешна ориентация, интеграция и единство**, от една страна, а от друга – **външна ориентация, диференциация, разделение и независимост** – организации, които взаимодействат или се конкурират с външни сили.

Заедно двете измерения на организационната култура формират 4 квадрата (вж. фигура 1, по Cameron and Quinn, 2006, с. 34), които представляват набор от индикатори на организационната ефективност. Тези индикатори отразяват какво хората ценят в представянето на организацията, определят какво се възприема като добро, правилно и подходящо. Т.е. четирите клъстъра определят *основните ценности*, на базата на които се правят оценки за организацията. Тези ценности представляват *противоположни или съревноваващи се допускания*.

Идентифицираните 4 основни типа организационни култури са наречени *йерархия, пазар, клан и адхокрация*. Камерът и Куин подчертават, че тези наименования не са случайни, а *отразяват 4 различни форми на организация*, които съвпадат с основните организационни форми, създадени от науката за организацията. Те също „пасват“ на основните управленски теории за организационния успех, подходите към организационното качество, лидерските роли и управленските умения.

**Фиг. 1. Типология на организационните култури на Камерън и Куин.**

**Рамка на съревноваващите се ценности.**

**Примерен профил на организационна култура.**



Характеристиките на **четирите типа организационни култури** са следните (Cameron and Quinn, 2006, с. 66):

- Културата тип „Клан“ е много приятно за работа място, където хората се „раздават“, то е като разширено семейство. Ръководителите на организацията са считани за ментори и дори за бащинска фигура. Организацията се крепи на лоялността или традицията. Ангажираността на персонала е висока. Организацията акцентира върху дългосрочната полза от развитието на човешките ресурси и отдава голямо значение на сплотеността и морала. Успехът на организацията се дефинира/разбира като сензитивност към клиентите и грижа за персонала. В организацията се цени екипната работа, участието и консенсуса.
- Културата тип „Адхокрация“ е динамично, иновативно и творческо място за работа. Хората поемат рискове. Лидерите се считат за новатори и поемащи рискове. Спийката, която държи организацията цяла е отдадеността на експериментирането и иновациите. Акцентът е върху поддържането на лидерска позиция в сферата на дейност на организацията. Дългосрочната/стратегическата ориентация на организацията е към растежа и осигуряването на нови ресурси. Успехът се разбира като създаването на уникални и нови продукти и услуги. Да бъдеш лидер в предлагането на продукти или услуги е важно. Организацията насърчава индивидуалната инициатива и свобода.
- Културата тип „Йерархия“ е много формализирано и структурирано място за работа. Процедурите определят какво да правят хората. Ръководителите се гордеят, че са добри координатори и организатори, които са ориентирани към ефективността. Стремешът е изграждането на гладко функционираща организация. Организацията се крепи на формалните правила и политики. Дългосрочна грижа са стабилността и ефективното представяне и функциониране на организацията. Успехът се определя по отношение на регулярност на доставките, спазване на графика и ниски разходи. Грижа на управлението на служителите са надеждния персонал и предсказуемостта.
- Културата тип „Пазар“ – това е ориентирана към пазара организация. Основната грижа е да се свърши работата. Хората са съревнователни и ориентирани към целите. Ръководителите са неуморни, ефективни и ориентирани към съревнование. Те са безкомпромисни и изискващи. Това, което върху което се крепи организацията е акцентът върху по-

бедата. Репутацията и успехът са споделен ангажимент. Дългосрочният фокус е върху съревнователното действие и постигането на измерими цели. Успехът се определя във връзка с пазарния дял и пробив на пазара. Конкурентното ценообразуване и пазарноориентираното лидерство са важни. Организационният стил е упорита конкуренция.

От описанието на четирите организационни култури е видно, че *те се различават по основните си характеристики: основната си ориентация и ценности, типа лидерство, виждане за ефективността и успеха и отношението към човешките ресурси*. Това е специално отбелязано и от създателите на типологията (вж. Cameron and Quinn, 2006, 46–53).

В *културата тип клан* основната ориентация е към сътрудничество, основните ценности са ангажираност, комуникация и развитие. Лидерът е фасилитатор, ментор и изграждащ екипи. Счита се, че човешкото развитие и участие води до ефективност. Хората се считат за най-ценния ресурс на организацията и затова ръководството се стреми да удовлетворява потребностите им.

В *културата тип адхокрация* основната ориентация е към творчеството, основните ценности са иновативните резултати, промяната и бързината. Ръководителят е новатор, предприемач и визионер. Иновативността, визията и новите ресурси продуцират ефективността. Хората се възприемат като „агенти“, движещи сили на промяната и ролята на ръководството е да подкрепя идеите и усилията на персонала.

В *културата тип йерархия* основната ориентация е към контрола, движещи ценности са ефективността, спазването на сроковете, последователността и еднаквостта. Лидерът е координатор, контролиращ и организатор. Контролът и ефикасността с пълноценен процес продуцират ефективност. В управлението на персонала хората се възприемат като специалисти с точно определени функции.

В *културата тип пазар* основната ориентация е към съревнованието, движещите ценности са позицията на организацията на „пазара“, постигането на целите и печалбата (последното се отнася за стопанските организации). Ръководителят е упорит, състезател и продуцент. Агресивната конкуренция и акцентът върху клиента продуцират ефективност. На хората в организацията се гледа като на стратегически партньори.

Инструментът за оценка на организационната култура (OCAI) на Камеърън и Куин е въпросник, създаден да обслужва представената типология на организационните култури (клан, адхокрация, йерархия, пазар) (вж. Cameron and Quinn, 2006, 26–29). Въпросникът *проучва ценностните ориентации на чле-*



*ное*те на организацията. Според авторите му има за цел да подпомогне ръководителите при *диагностицирането на културата* в техните организации, като част от процеса на управлението и промяната им и при осъществяването на други промени в организацията. Въпросникът се състои от 6 групи твърдения, по четири във всяка група, като опциите за отговор са означени с А, В, С, D. За всяко твърдение попълващият трябва да прецени доколко е валидно за неговата организация в момента. След това същите твърдения трябва да бъдат оценени от респондента от гледна точка на това каква би искал да бъде неговата организация след 5 години, за да бъде по-успешна. За всяка от групите въпроси попълващият трябва да разпредели 100 точки между четирите твърдения в групата, в зависимост от степента на валидност за неговата организация – колкото са повече дадените точки, толкова е по-валидно твърдението за съответната организация. По същата технология трябва да се разпределят точките и за желаното състояние на организацията в бъдеще. Шестте групи твърдения се отнасят до следните **измерения на организационната култура**:

- Доминиращи характеристики на организацията (водещи ценности).
- Ръководство на организацията (лидерство).
- Управление на персонала.
- Организационна “спойка”.
- Стратегическа ориентация.
- Критерии за успех.

Получените данни се обработват като на отделен лист в отделни колони се нанасят точките, дадени за всички отговори А, после В и т.н. Сумата по всяка колона се разделя на 6 и така се получава осреднен резултат за четирите групи отговори (А, В, С, D) – актуален и желан. Четирите групи отговори съответстват на четирите типа организационни култури (А – клан, В – адхокрация, С – пазар, D – йерархия). Нанасянето на получените резултати на специален лист дава възможност да се очертае **културния профил** на конкретната организация – доминиращия тип култура и какво е състоянието по шестте и измерения. Колкото по-висок е резултатът (брой точки) за дадена култура, толкова по-изявена е тя в организацията.

**Насоки за интерпретиране на получените данни (профил на организационната култура)** (вж. Cameron and Quinn, 2006, 69–81):

#### **1. Тип култура**

Квадратът, в който точките са най-високи, показва културата, която преобладава в организацията. Това ще зависи и от средата, в която функцио-

нира училището – тя определя изискванията към организацията. Следва да се прецени доколко преобладаващата култура съвпада с дългосрочните цели, стратегията и наклонностите на организацията.

## *2. Несъответствия*

Съществуват ли несъответствия между настоящата и предпочитана организационна култура? Областите на най-голямо разминаване (особено над 10 точки) са насоки за промяна на културата.

## *3. Сила на организационната култура*

Определя се от броя на точките за определен тип култура. Силната култура се асоциира с хомогенност на усилията, ясен фокус и високи постижения. Възможно е в организацията да има балансирана или еклектична култура. Това зависи от обстоятелствата и средата, в която функционира организацията, от характера на предизвикателствата, с които тя трябва да се справя. Не съществуват „идеални“ резултати. Всяка организация трябва да определи за себе си степента на силата на културата и, изисквана, за да бъде успешна в средата, в която съществува.

## *4. Съответствие*

При обработка на данните за шестте измерения на организационната култура може да се прецени доколко всяко от тях е в съответствие с доминиращ тип култура. Също в каква степен настоящата култура съвпада/ в съответствие е с предпочитаната. Когато различните аспекти на ОК са в съответствие – това е типично за успешните организации. Това означава, че културните профили (формата на графиката) по шестте измерения ще бъдат сходни, т.е. доминиращите характеристики се основават на един и същ набор от ценности. И обратно, при несъответствие профилите за шестте основни характеристики (атрибути) на културата ще се различават. Това също е знак за необходимостта от промяна. Несъответствието се усеща от хората в организацията като неяснота, липса на интегритет. Несъответствието често води до различия в перспективата, целите, стратегиите на организацията. Несъответствието може да е временно и да очертава зони, които не са комфортни или непризнато дисфункционални. Несъответствието влияе върху способността на организацията да функционира на високо равнище – ефективно и да постига високи резултати.

## *5. Сравнение*

Получения културен профил и данни могат да бъдат сравнени със осреднените резултати, получени от изследването на Камерън и Куин на стотици организации – за типа култура, за шестте основни измерения на културата, по сфери (напр. публична администрация и услуги).

## Извадка, организация и хипотези на изследването

В изследването участваха 133 лица от три училища – две СОУ и едно ОУ – от три града в страната, от които два са областни.

Длъжност	Брой изследвани лица
Директор	2
Помощник директор	3
Учител в начален етап	56
Учител в прогимназиален етап	40
Учител в прогимназиален и гимназиален етап	16
Учител в гимназиален етап	14
Педагогически съветник	2
Общо	133

Набирането на информация чрез въпросника на Камерън и Куин се осъществи в периода месец декември 2012 г. – месец март 2013 г.

*Хипотези на изследването:*

1. Преобладаващият тип култура в училищата – обект на изследване – и по основните и измерения ще бъде културата тип йерархия. Основания за това допускане: училищата организации, като специфичен вид обществени и публични организации с основна мисия предоставянето на качествено образование и на условия за пълноценно и цялостно развитие на способностите и личността на детето, фокусират към себе си високите очаквания на различни групи (родители, висшестоящи, финансиращи и други организации, на обществото като цяло). Именно поради това формализацията и регламентацията на отношенията и процедурите, отчетността и контрола, ефикасността и доброто функциониране на организацията са особено важни. Управлението на персонала се характеризира със сигурност (дългосрочност на наемането), конформизъм, предсказуемост и стабилност на взаимоотношенията.

2. Предпочитаният тип култура – като водеща и по отделните и измерения – ще бъде културата тип клан. За постигането на мисията и целите на училището като специфичен вид обществена и публична организация, чувството за принадлежност, доверието, ангажираността, участието и екипната работа ще са особено важни характеристики на културата.

## Анализ на резултатите по училища

### *Училище 1*

Училище № 1 е СОУ в град с население около 20 хил. души. В града има 8 училища, от които 2 СОУ. Училището има близо 100-годишна история и е

сред най-предпочитаните и с най-висок рейтинг училища в региона. Профили на обучение: хотелиерство и туризъм, информационни технологии, чуждоезиково обучение (английски език).

Графика 1.1 представя обобщените данни за типа организационната култура на училище №1. **Културата тип пазар се очертава като водещ тип култура в училището в настоящия момент** (с 36 точки от 100 възможни). Т.е. за ръководството и персонала най-важното е постигането на целите на организацията, високата репутация и успехи на училището чрез непрестанни усилия и конкуренция.

Културите тип адхокрация и йерархия се нареждат на второ място по получени точки, което означава, че според респондентите се проявяват в еднаква степен като особености, характерни за организационната култура на училище №1 в настоящия момент.

Графика 1.1



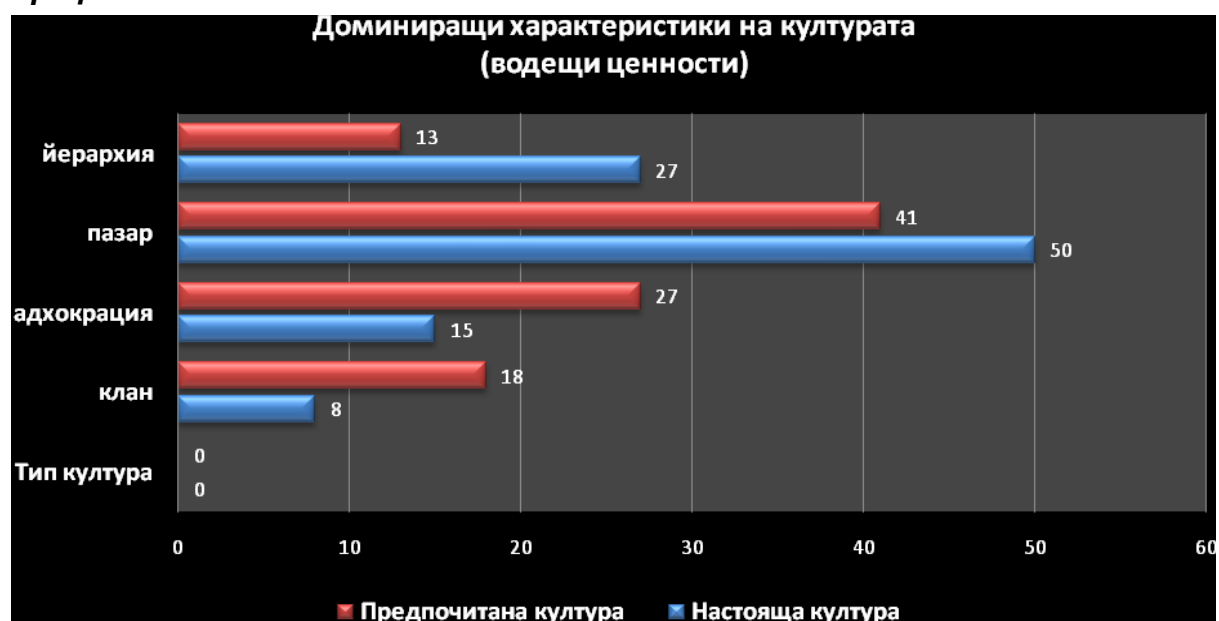
Културата тип клан е най-слабо изявена в настоящия момент в училището, но е **най-предпочитана за бъдещото развитие на организацията**, според анкетираните. **Желаният образ на училището** е то да е като разширено семейство, да се крепи на лоялността и традицията, екипната работа, участието на всички и постигането на консенсус да бъдат водещи, а ръководителят да бъде ментор. В същото време учителите желаят да се поддържат и занапред високите успехи и конкурентоспособност на училището на пазара на образователни услуги (култура пазар), както и да бъде динамично, иновативно и творческо място за работа, а лидерът да е новатор и поемащ рискове (култура адхокрация). **Най-малко предпочитана като перспектива за училището е културата тип йерархия.**

Т.е като цяло училището желае да запази и развива характеристиките, типични за културите тип пазар и адхокрация и да развива и усилва семействеността като характеристика на организационната култура в бъдеще. Такава картина се очертава като *перспектива за развитие на училището и възможна посока за промени в неговата култура и управление.*

Следващият анализ е насочен към **шестте измерения на организационната култура на училище № 1.**

На **графика 1.2** е представена картината на **доминиращите характеристики (водещите ценности) на културата** на училището. **Доминиращи в настоящия момент са ценностите, характерни за културата тип пазар – ориентация към резултати, ефективност и постижения.** Този резултат е в унисон с обобщените данни за водещия тип култура в училището (отново пазар), което следва да се отбележи като положителен факт.

**Графика 1.2**

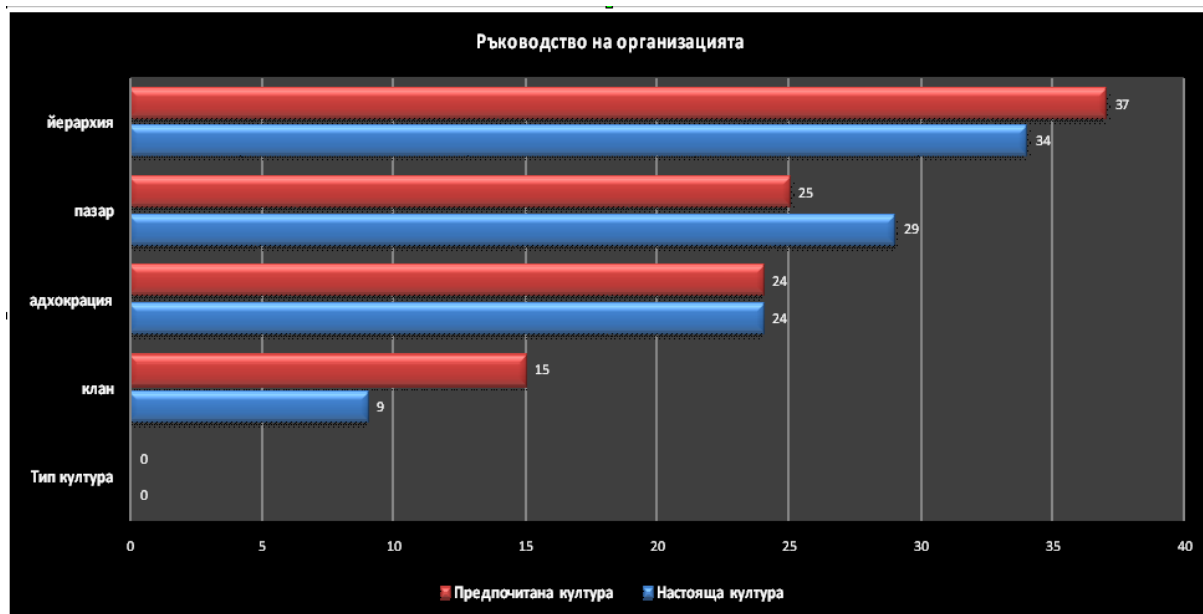


Като положително обстоятелство следва да се отбележи и съвпадението между водещи ценности на училището в настоящия момент и като предпочитани за в бъдеще – в случая това са ценностите, характерни за културата тип пазар. На второ място като изявеност според респондентите се нареждат ценностите, характерни за културата тип йерархия – формалните процедури в училището определят какво хората правят. Но те са най-малко предпочитани с оглед бъдещото развитие на училището.

Ценностите, характерни за културите тип клан и адхокрация се припознават най-слабо от респондентите в настоящия момент, но се нареждат на второ и трето място като предпочитани с оглед бъдещото развитие на училището.

На **графика 1.3** са представени резултатите, получени от въпросника, относно **характеристиките на ръководството на организацията**, като модел на поведение на лидера. По това измерение на организационната култура **културата тип йерархия заема водеща позиция** според получените точки, следвана с близък резултат от **културата тип пазар**. Т.е. **в настоящия момент** ръководството на организацията се възприема като **основно загрижено да служи като пример за добра координация, организация и ефективност в работата и за силно фокусиране върху резултатите**.

**Графика 1.3**



Като **най-предпочитан вид лидерство** се очертава поведението, характерно за **културата тип йерархия**. По този начин имаме съвпадение между настоящ и предпочитан модел на ръководство, което следва да се отбележи като положителна характеристика на организационната култура на това СОУ. Също така персоналетъ желае да поддържа и ориентацията към предприемачество и новаторство и фокуса върху резултатите и в бъдеще (култури тип пазар и адхокрация).

На **графика 1.4** са представени резултатите, получени за измерението на организационната култура, отнасящо до **стила на управление на персонала**. По това измерение отново **културата тип пазар се очертава като водеща в настоящия момент**, което е в унисон с преобладаващия тип култура в училището. Т.е. **стилът на управление спрямо служителите се характеризира с високи изисквания и стимулиране на съревнователността и постиженията**.

Графика 1.4



Графика 1.5



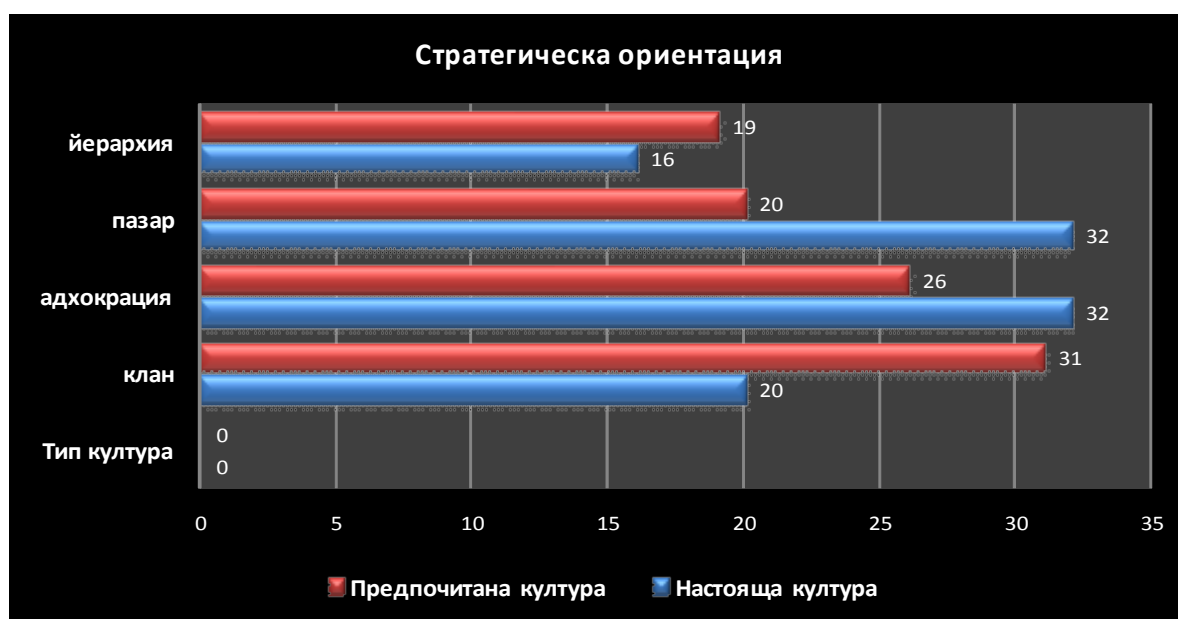
По това измерение на културата учителите заявяват желание за промяна, тъй като **най-предпочитана е културата тип клан**, т.е. усилването на екипната работа, консенсусът и съгласието се очертават като желана перспектива за развитие по отношение управлението на персонала в СОУ №1, съчетан с поддържане на стила, характерен за културата тип пазар.

На **графика 1.5** са представени данните, получени за измерението на организационната култура, наречено **“организационна спойка, лепило”**. Резултатите показват, че това, което поддържа целостта на СОУ №1 **в настоящия момент** е акцентът върху постиженията и постигането на целите

(*култура тип пазар*). Такава е и *визията за успешното бъдеще на училището*, но с по-умерено темпо (вж. броя точки за културата тип пазар като настояща и предпочитана). Тази визия се съчетава с акцент върху лоялността, ангажираността и взаимното доверие (*култура тип клан*) и посветеността на новаторството и развитието (*култура тип адхокрация*).

На **графика 1.6** са представени данните, получени за измерението **стратегическа ориентация на училището**. В *настоящия момент*, според отговорите на респондентите, дългосрочното развитие на училището се основава на комбинация **от характеристиките на културите тип пазар и адхокрация**. Т.е. в дългосрочното си развитие организацията акцентира върху заемането на водеща позиция в сектора и постигането на дългосрочните цели (пазар) и върху осигуряването на нови ресурси и нови предизвикателства (адхокрация).

**Графика 1.6**



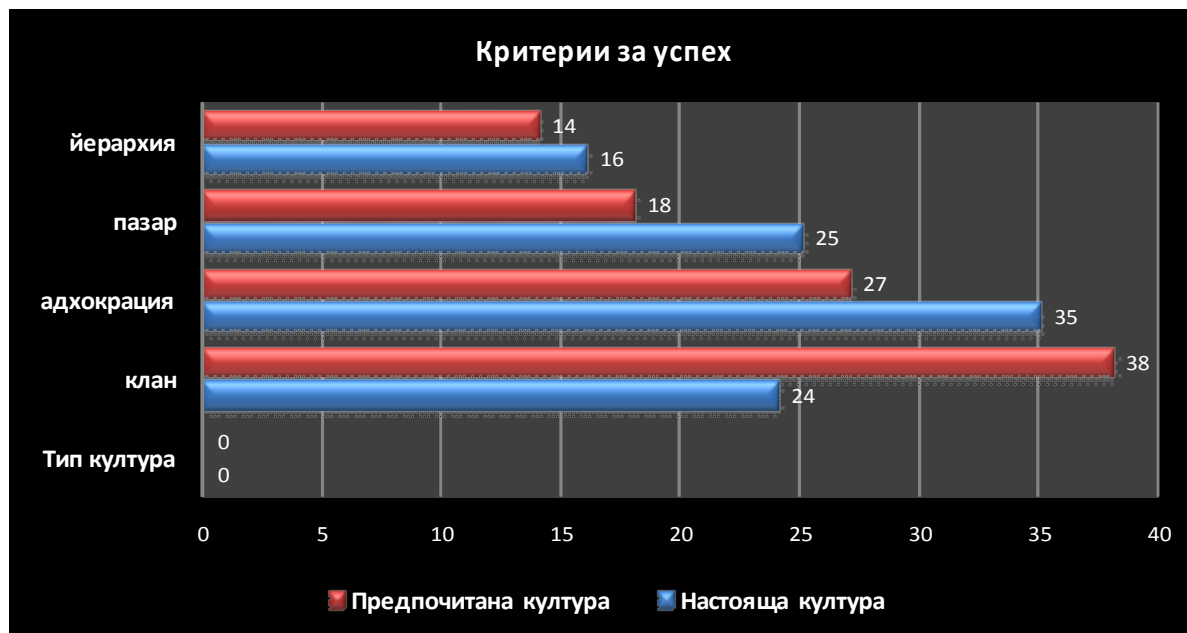
**Най-предпочитана перспектива за дългосрочно развитие** на училището е акцентът върху развитието на персонала, утвърждаването на доверието, откритостта и участието (*култура тип клан*). Очертаното разминаване между водеща настояща и предпочитана култура по това измерение на културата следва да се отчете при изготвянето на следващия стратегически план за развитие на училището.

На **графика 1.7** са представени данните, получени за измерението **критерии за успех на организацията**. Резултатите показват, че в настоящия момент успехите на училището се определят на базата на лидерската позиция в предлагането на иновативни технологии и услуги (*култура адхокрация*), което



следва да се поддържа и в бъдеще. С оглед бъдещите успехи на училището обаче се акцентира върху други критерии: грижата за и развитието на човешките ресурси, екипната работа и ангажираността на персонала (култура клан), които следва да се развиват приоритетно.

**Графика 1.7**



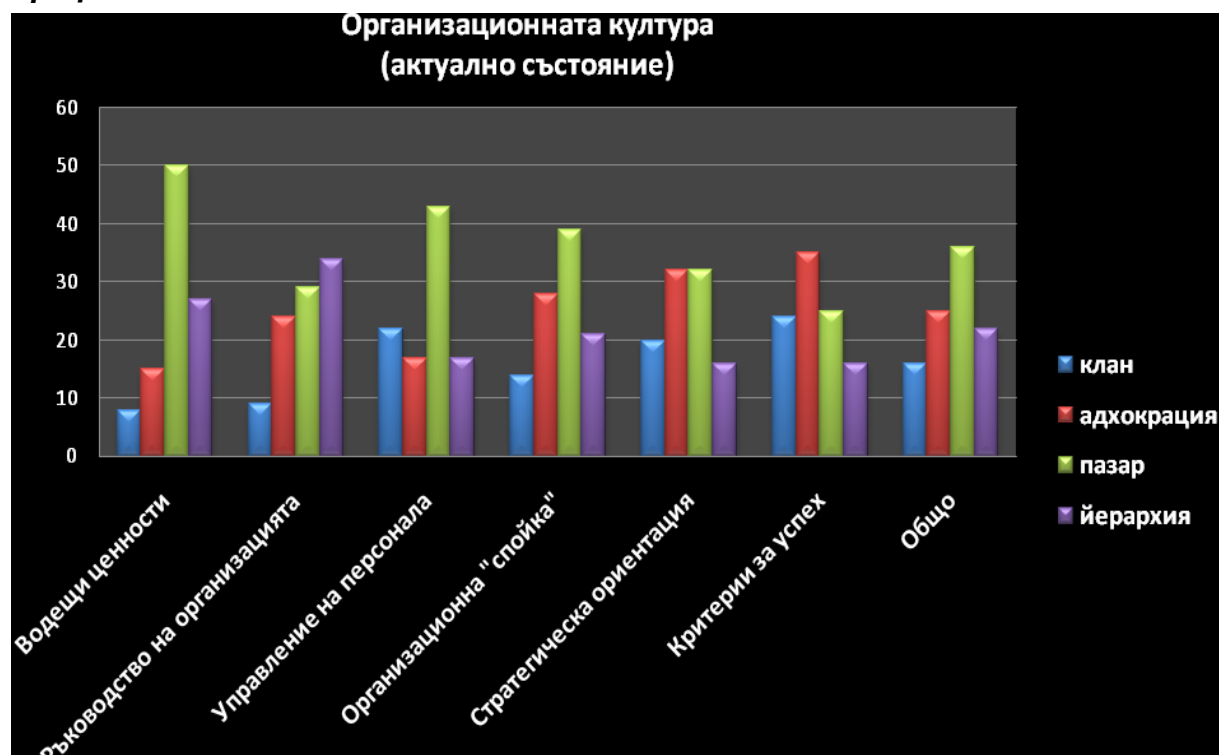
На **графики 1.8 и 1.9** е представен културния профил на училище №1 в сравнителен план – като настоящо състояние и предпочитана перспектива за развитие, включващо шестте измерения и преобладаващия тип култура в организацията.

На базата на представените и коментирани данни, получени за организационната култура на СОУ №1 могат да се формулират няколко **основни изводи**:

1) Според получените резултати **културата тип пазар** се очертава като **водещ тип култура в училището в настоящия момент**. Т.е. за ръководството и персонала най-важното е постигането на целите на организацията, високата репутация и успехи чрез непрестанни усилия и конкуренция.

2) Към момента културата тип пазар е водеща и по четири от шестте измерения на организационната култура: доминиращи характеристики (ценности) на организацията, стил на управление на персонала, организационна „спойка“ и стратегическа ориентация. *Съответствието между водещия тип култура на организацията и основните и измерения е признак, характеризиращ успешните организации.*

Графика 1.8

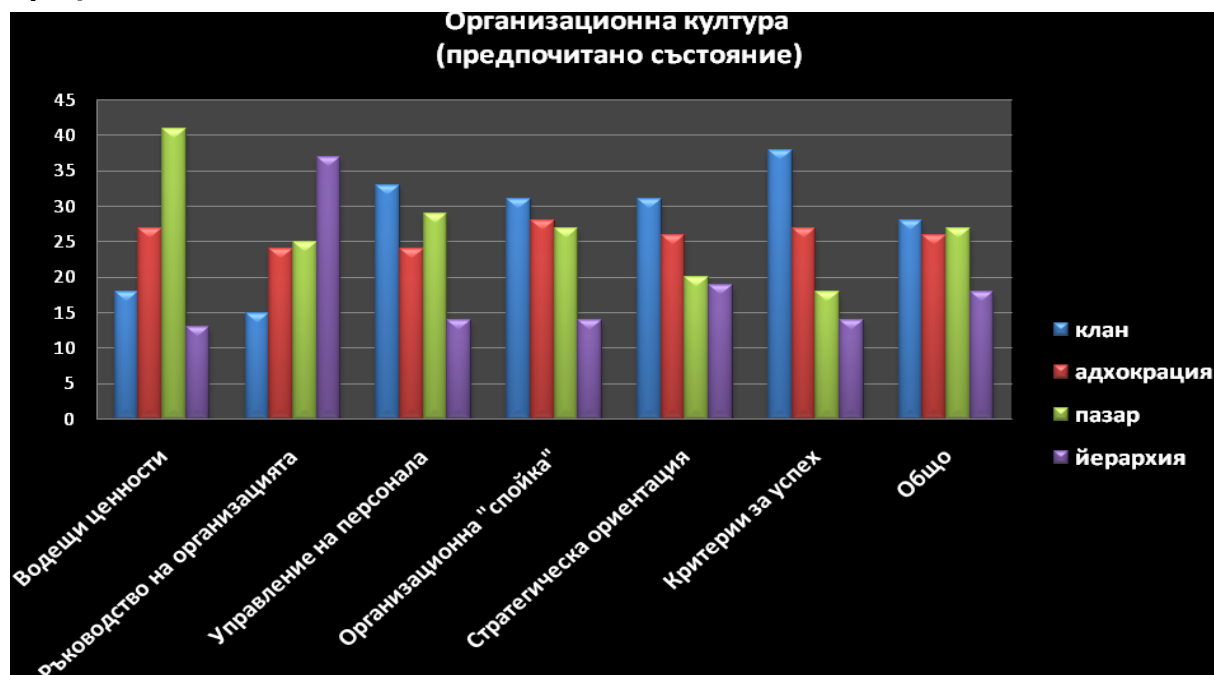


3) Културата тип адхокрация се очертава като „втора“, поддържаща по отношение на водещия тип култура в училището (пазар) – като обща картина и по измеренията критерии за успех, стратегическа ориентация и организационна спойка.

4) Съвпадение между настоящ и предпочитан тип култура се наблюдава по преобладаващия тип култура и измеренията водещи ценности и ръководство на организацията. По останалите измерения на организационната култура се наблюдава умерено или по-силно изразено разминаване между настоящо и предпочитано състояние. Тези разминавания очертават зоните, които могат да бъдат обект на интервенции спрямо организационната култура, чрез прилагане на подходящи управленски механизми за въздействие и промяна.

5) **Културата тип клан е най-предпочитана с оглед бъдещото развитие на училището** (като преобладаващ тип култура и по измеренията критерии за успех, стратегическа ориентация, организационна спойка и управление на персонала). *Желаният образ на училището* е то да е като разширено семейство, да се крепи на лоялността и традицията, екипната работа, участието на всички и постигането на консенсус да бъдат водещи, а ръководителят да бъде ментор.

Графика 1.9



В същото време се заявява желание да се поддържат и занапред водещите и в настоящия момент за училището споделени ценности: ориентация към постиженията, резултатите и съревнованието (култура тип пазар). Въобще поддържането *на характеристиките, типични за културата тип пазар*, се очертава като втори приоритет с оглед бъдещото развитие и управление на училището.

Очертаните според отговорите на респондентите предпочитани типове организационна култура – общо и по отделните и измерения – указват *перспективите за развитие и промяна на културата на СОУ №1, чрез общите усилия на учители и насочващата роля на ръководството*.

В заключение можем да обобщим, че очертаният настоящ културен профил кореспондира с традициите, високия престиж, особеностите на региона и бъдещите аспирации на училище №1. Предпочитаният културен профил балансира между поддържането на традициите и успехите (конкурентоспособност) и засилването на принадлежността, екипността и грижата за персонала (чувство за семейственост).

## Училище 2

Училище №2 е СОУ в областен град. В града има 20 училища, от които 4 СОУ-та. Училището има 30-годишна история. Основният профил на обучение е изкуство (музика, изобразително изкуство, хореография), който е атрактивен за децата и родителите и привлича достатъчно голям брой от тях в района.

Графика 2.1 представя получените **обобщени данни** за организационната култура на СОУ №2. **Културата тип пазар се очертава като водещ тип култура в училището в настоящия момент** (33 точки от максимални 100). Т.е. за ръководството и персонала най-важното е постигането на целите на организацията, високата репутация и успехи чрез непрестанни усилия и конкуренция.

Графика 2.1



Културите тип йерархия, адхокрация и клан са с почти еднакви резултати, което означава, че според респондентите се проявяват в еднаква степен като особености, характерни за организационната култура на това училище в настоящия момент.

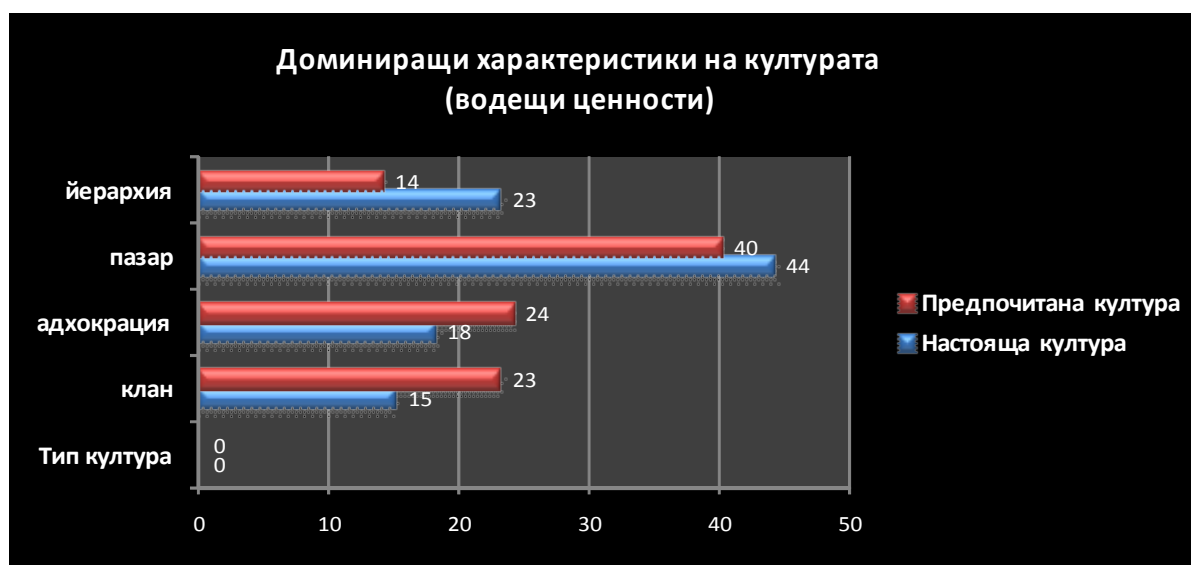
**Културите тип клан и адхокрация са най-слабо изявени в настоящия момент в училището, но те са най-предпочитани за бъдещото развитие на организацията,** според анкетираниите. Желаният образ на училището е то да е като разширено семейство, да се крепи на лоялността и традицията, екипната работа, участието на всички и постигането на консенсус да бъдат водещи, а ръководителят да бъде ментор (култура тип клан), а в същото време – да бъде динамично, иновативно и творческо място за работа, а лидерът да е новатор и поемащи рискове (култура тип адхокрация). **Най-малко предпочитана като перспектива в бъдеще е културата тип йерархия.**

Разминаването във възприемането на организацията такава, каквато е в момента, и желанието и образ в бъдеще, очертава **перспективата за развитие на училището и възможна посока за промени в неговата култура и управление.**

Следващият анализ е насочен към **шестте измерения на организационната култура** в СОУ №2.

На **графика 2.2** е представена картината на **доминиращите характеристики (водещите ценности) на културата** на училището. **Умерено доминиращи в настоящия момент са ценностите, характерни за културата тип пазар** – ориентация към резултати, ефективност и постижения. Този резултат е в унисон с обобщените данни за водещия тип култура в училището (отново пазар), което следва да се отбележи като положителен факт.

**Графика 2.2**



Като положително обстоятелство следва да се отбележи и съвпадение-то между водещи ценности на училището в настоящия момент и като предпочитани за в бъдеще – в случая това ценностите, характерни за културата тип пазар.

На второ място като изявеност според респондентите се нареждат ценностите, характерни за културата тип йерархия – формалните процедури в училището определят какво хората правят. Но те се предпочитат в най-малка степен с оглед бъдещото развитие на училището.

Ценностите, характерни за културите тип клан и адхокрация се припознават най-слабо от респондентите в настоящия момент, но се нареждат на второ място като предпочитани с оглед развитието на училището в перспектива.

В **графика 2.3** са представени резултатите, получени от въпросника, относно **характеристиките на ръководството на организацията**, като образец на поведение на лидера.

По това измерение на организационната култура **културата тип пазар отново заема водеща позиция** според получените точки, следвана с много близък резултат от културата тип йерархия. Т.е. **в настоящия момент**

ръководството на организацията се възприема като *основно загрижено да служи като пример за добра координация, организация и ефективност в работата.*

**Графика 2.3**

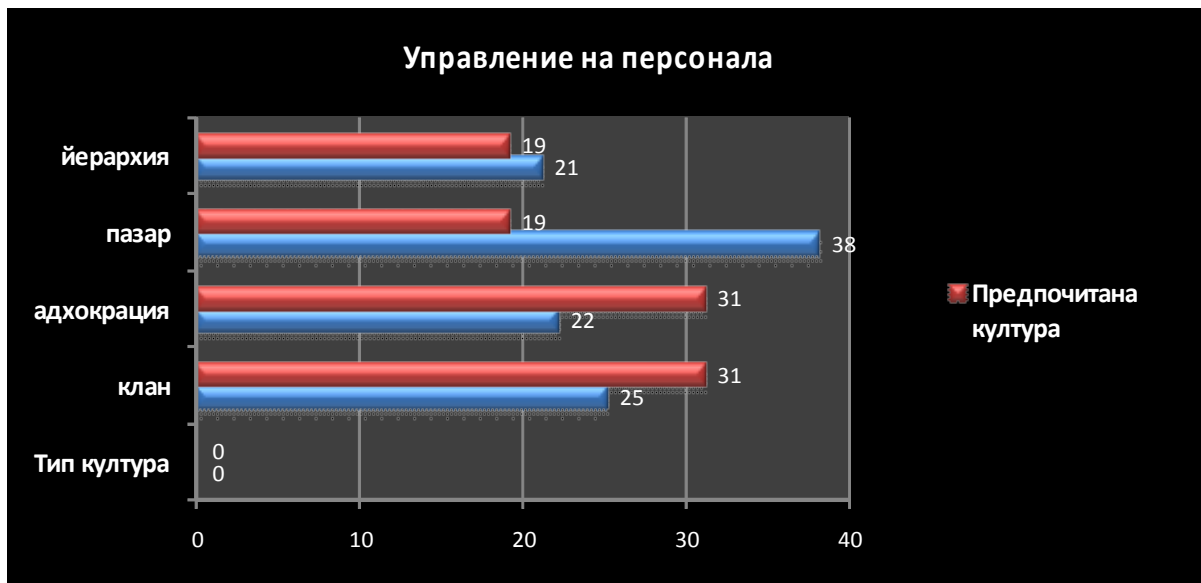


Като *най-предпочитан вид лидерство* се очертава поведението, характерно за *културата тип йерархия*. По този начин имаме съвпадение между настоящ и предпочитан модел на ръководство (йерархия), което следва да се отбележи като положителна характеристика на организационната култура на СОУ №2.

На **графика 2.4** са представени резултатите, получени за измерението на организационната култура, отнасящо до **стила на управление на персонала**.

По това измерение отново *културата тип пазар* се очертава като *водеща в настоящия момент*, т.е. *стилът на управление спрямо служителите се характеризира с високи изисквания и стимулиране на съревнователността и постиженията*. Като *предпочитан стил* за управление на персонала обаче се посочва този, характерен за *културата тип клан*, (което е в съответствие с най-предпочитания тип култура с оглед бъдещото развитие на училището), както и *стила, характерен за културата тип адхокрация*. Следователно екипната работа, постигането на консенсус и участието на всички страни (култура клан), както и новаторството и свободата на действие (култура адхокрация) са *предпочитана перспектива за развитие и промяна на управлението на персонала* в СОУ №2.

Графика 2.4



Графика 2.5



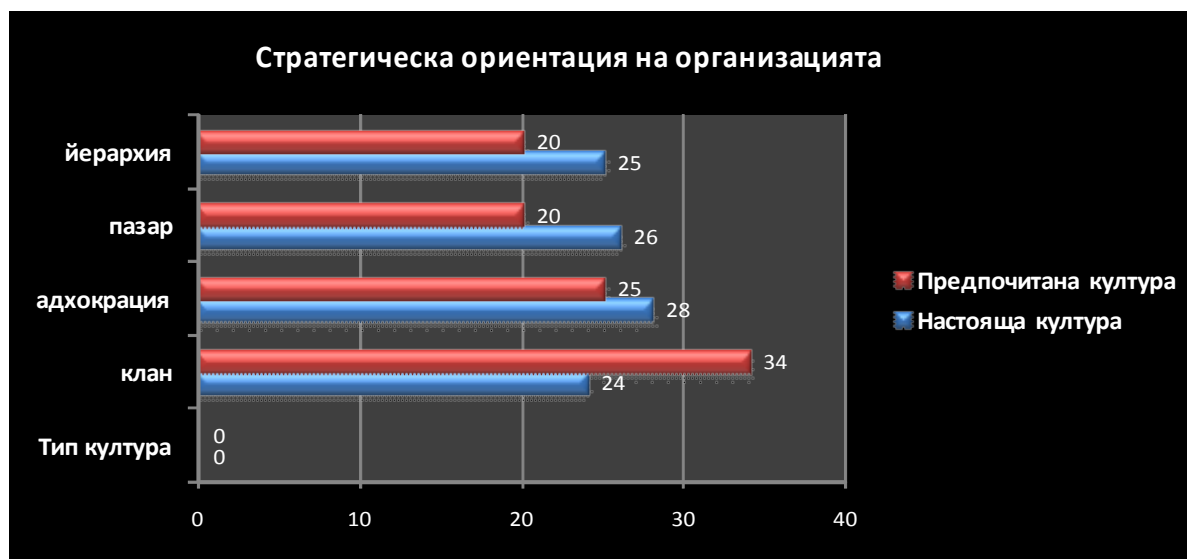
На графика 2.5 са представени данните, получени за измерението на организационната култура „организационна спойка“. Резултатите показват, че това, което поддържа целостта на СОУ №2 **в настоящия момент** са акцентът върху *постиженията и постигането на целите (култура тип пазар)* и акцентът върху *новаторството и развитието (култура тип адхокрация)*. Последното е и **предпочитана перспектива** с оглед бъдещото състояние на училището, както и лоялността, взаимното доверие и високата ангажираност към организацията (*култура тип клан*). Съвпадението между настояща и предпочитана култура по тази характеристика на организационната култура е положителен резултат, както и съответствието между нея и водещия

тип култура в училището (в случая културата тип пазар). *Подобен тип съответствие* между настояща и желана организационна “спойка” и съвпадението и с водещия тип култура в организацията е *характерно за успешните организации*. Този резултат показва, че *традициите и фундамента, върху който се основава функционирането на СОУ №2 са силни и стабилни, и тази посока на развитие на организацията трябва да се поддържа (като се добавят и елементи, характерни за културата тип клан)*.

На **графика 2.6** са представени данните, получени за измерението **стратегическа ориентация на училището**. В **настоящия момент**, според отговорите на респондентите, дългосрочното развитие на училището се основава на **микс от характеристиките и на 4-те типа култури**, защото те са с много близки резултати. Т.е. в организацията се акцентира върху осигуряването на нови ресурси и нови предизвикателства (култура адхокрация), съревнованието и постиженията (култура пазара), постоянството и стабилността (култура йерархия), доверието и участието (култура клан).

**Най-предпочитана перспектива за дългосрочно развитие** на училището е акцентът върху развитието на персонала, утвърждаването на доверието, откритостта и участието (**култура тип клан**).

**Графика 2.6**

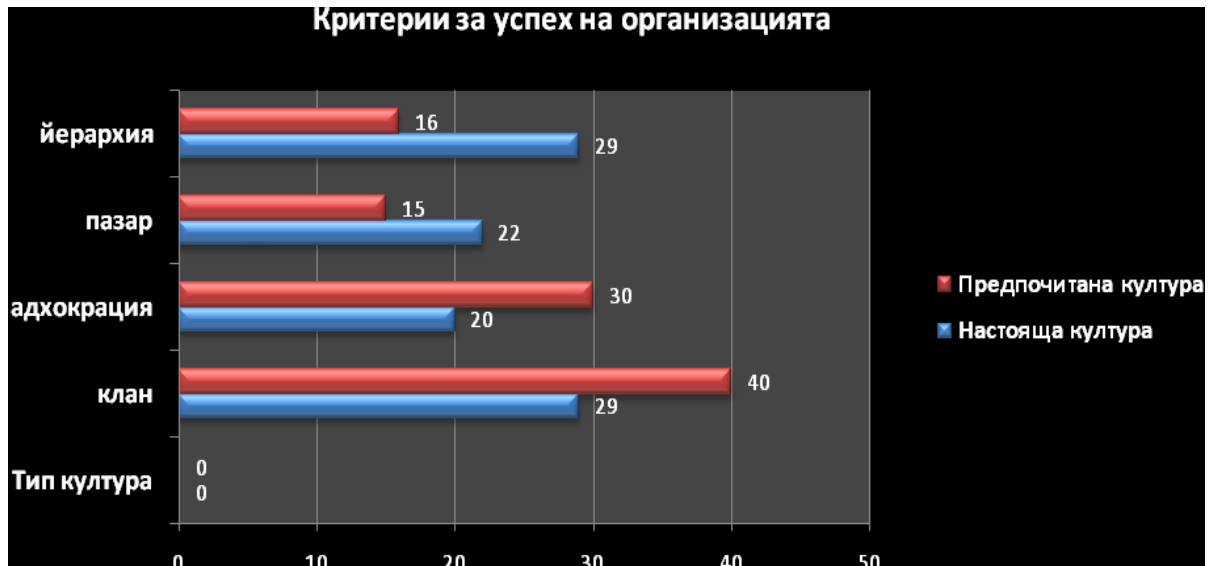


На **графика 2.7** са представени данните, получени за измерението **критерии за успех на организацията**. От нея е видно, че с равни стойности **към настоящия момент са културите тип клан и йерархия**. Т.е. според респондентите, успехът в СОУ № 2 се определя на базата на развитието на човешките ресурси, екипната работа, ангажираността на персонала и грижата за хората (клан), както и върху навременното предлагане на услуги и спазването



на сроковете (йерархия). Характеристиките, типични за *културата тип клан* са *и най-предпочитани от персонала с оглед бъдещото развитие на училището*.

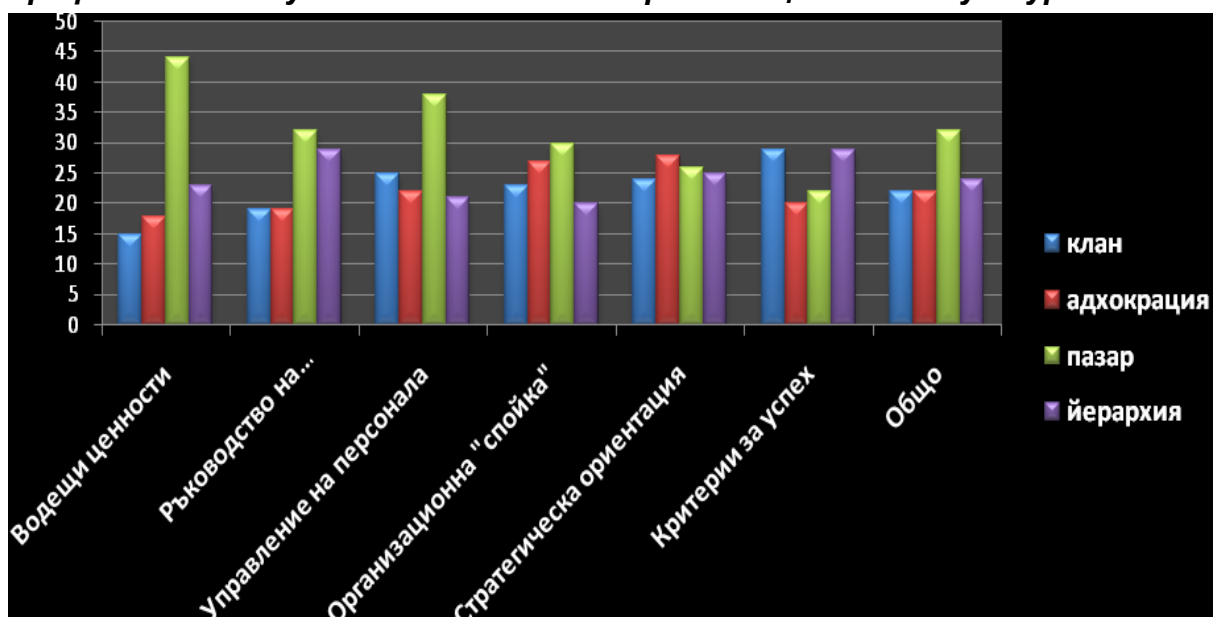
Графика 2.7



Графики 2.8 и 2.9 онагледяват в **сравнителен план данните**, представящи културния профил на училище №2 – като преобладаващ тип култура и по шестте и измерения – в настоящия момент и като предпочитана посока за развитие и промяна в това СОУ.

На базата на представените и коментирани данни, получени за организационната култура на СОУ №2 могат да се формулират следните **основни изводи**:

Графика 2.8. Актуално състояние на организационната култура

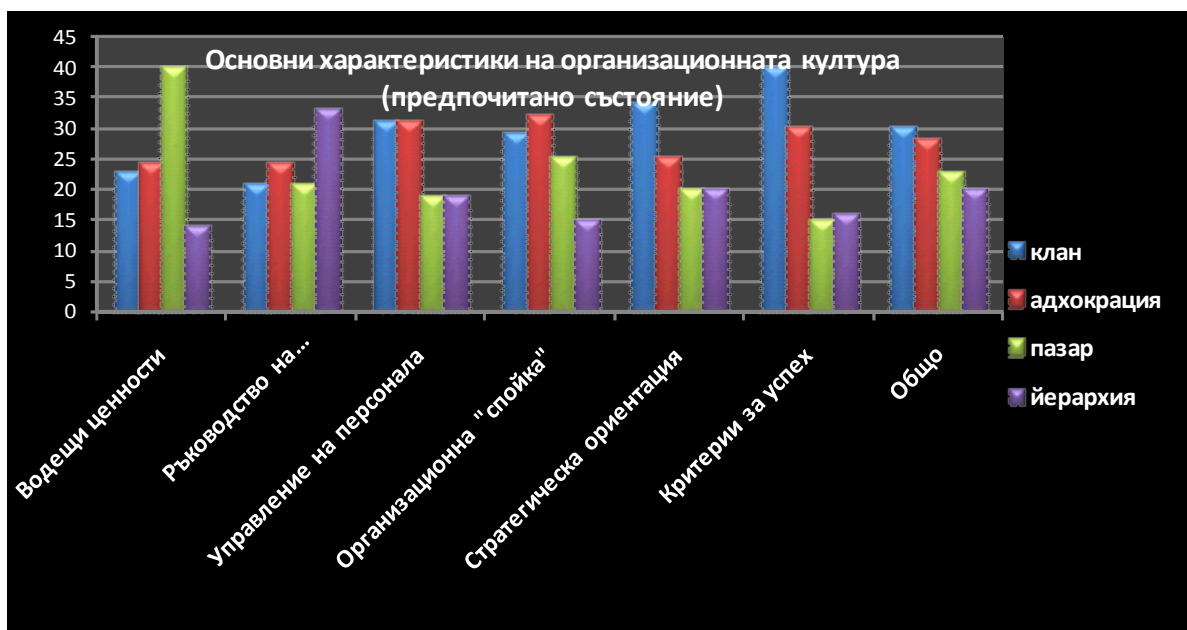


1) **Културата тип пазар** се очертава като **водещ тип култура в училището в настоящия момент**. Т.е. за ръководството и персонала най-важното е постигането на целите на организацията, високата репутация и успехи чрез непрестанни усилия и конкуренция.

2) Към момента културата тип пазар е водеща и по четири от шестте измерения на организационната култура: доминиращи характеристики (ценности) на организацията, ръководство на организацията, стил на управление на персонала и организационна „спойка“. *Съответствието между водещия тип култура на организацията и основните и измерения е признак, характеризиращ успешните организации.*

3) *Съпадение между настоящ и предпочитан тип култура се наблюдава при измеренията водещи ценности и отчасти по критерии за успех. По останалите измерения на организационната култура се наблюдава умерено или по-силно изразено разминаване между настоящо и предпочитано състояние. Разминаването очертава зоните, в които е необходима културна промяна и интервенирането и чрез подходящи управленски механизми за въздействие.*

**Графика 2.9**



4) **Културата тип клан** е **най-предпочитана с оглед бъдещото развитие на училището** (като доминиращ тип култура и по измеренията критерии за успех, стратегическа ориентация и управление на персонала). *Желаният образ на училището* е то да е като разширено семейство, да се крепи на

лоялността и традицията, екипната работа, участието на всички и постигането на консенсус да бъдат водещи, а ръководителят да бъде ментор. Посоченият от респондентите като предпочитан тип култура – доминиращ и по отделните и измерения – очертава перспективите за развитие и промяна на културата на СОУ № 2, чрез общите усилия на учители и насочващата роля на ръководството.

В заключение можем да обобщим, че очертаният настоящ културен профил на училище № 2 кореспондира с интереса към предлагания профил на обучение, поддържането му като успешен и атрактивен на фона на предлагането в района при засилена конкуренция между СОУ-та в града. Предпочитаният културен профил балансира между поддържането на успехите и атрактивността (конкурентоспособност) и засилването на принадлежността, екипността и грижата за персонала (чувство за семейственост).

### **Училище 3**

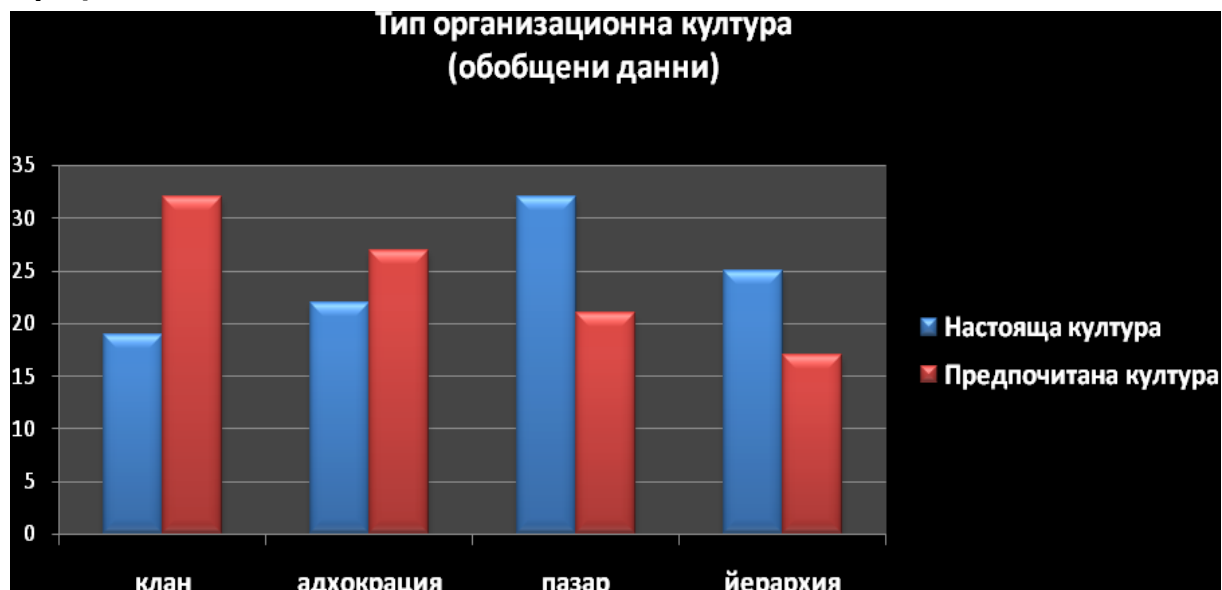
Училище № 3 е ОУ в областен град. В града има 17 училища, от които 5 основни. Училището е с 40-годишна история и предлага СИП в направленията чуждоезиково обучение, изкуства и спорт. Високото качество на образованието и разнообразните класни и извънкласни форми на обучение го правят най-предпочитаното и престижно основно училище в града.

**Графика 3.1** представя получените **обобщени данни** за организационната култура на училище №3. **Културата тип пазар се очертава като водещ тип култура в училището в настоящия момент** (33 точки от 100 възможни). Т.е. за ръководството и персонала най-важното е постигането на целите на организацията, високата репутация и успехи чрез непрестанни усилия и конкуренция. **Културата тип клан е най-слабо изявена** понастоящем (19 точки при 100 максимални), а културите адхокрация и йерархия заемат междинна позиция като получени резултати.

Най-малко предпочитана с оглед бъдещото развитие на училището е културата тип йерархия. Най-предпочитана от анкетираните се очертава култура тип клан – желания образ на училището е то да е като разширено семейство, крепи се на лоялността и традицията, екипната работа, участието на всички и постигането на консенсус да бъдат водещи, а ръководителят да бъде ментор.

Разминаването във възприемането на организацията такава, каквато е в момента и желания и образ в бъдеще, очертава възможен път за развитие на организацията и възможна посока за промени в нейната култура и управление.

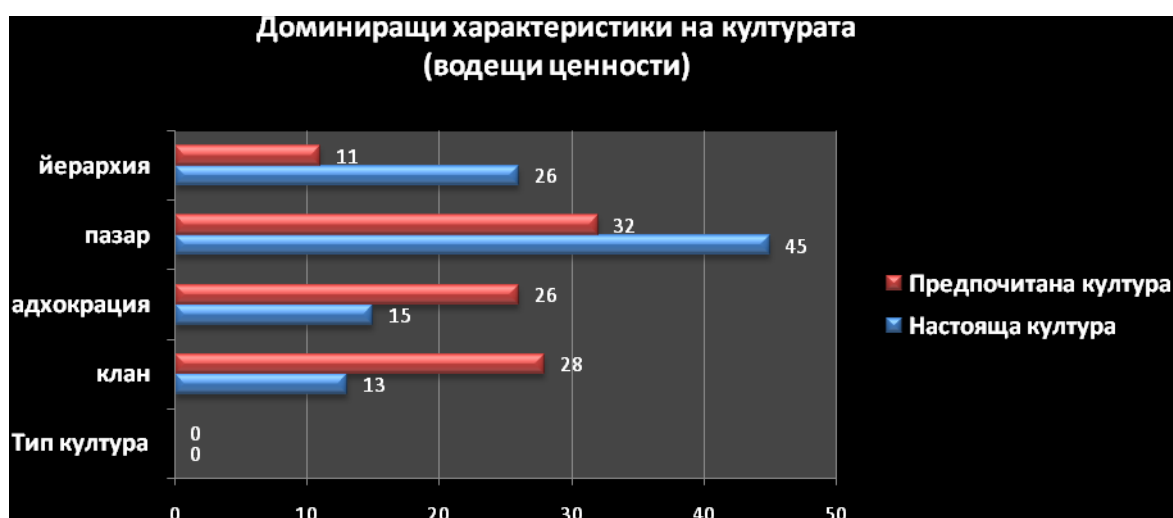
Графика 3.1



Следващият анализ е насочен към *шестте измерения на организационната култура* в училище№3.

На **графика 3.2** е представена картината на **доминиращите характеристики на културата** на училището. Като **доминиращи към настоящия момент** се очертават **ценностите, характерни за културата тип пазар** – ориентация към резултати, ефективност и постижения. Тези данни са в унисон с обобщените данни, коментирани по-горе. Този факт следва да се отбележи като положителен.

Графика 3.2



Данните за останалите три типа култура пресъздават резултатите, получени за общите данни. Т.е., ценностите, типични за културата клан се припознават най-слабо в настоящия момент, а типичните за културите адхокрация и йерархия заемат междинна позиция.

*Ценностите, типични за културата пазар са предпочитани от респондентите и за бъдещото развитие на организацията, което е положителна тенденция. Желана посока за развитие на организацията, според получените данни, са и ценностите, характерни за културата тип клан (хората искат да възприемат организацията като място, където могат да споделят и да изразяват себе си) и културата тип адхокрация(организацията да бъде динамично и новаторско място). Както и при общите данни, най-слабо предпочитана се оказва културата тип йерархия и асоциираните с нея характеристики (строг контрол, много формални процедури).*

На **графика 3.3** са представени резултатите, получени от въпросника, относно **характеристиките на ръководството на организацията**, като образец на поведение на лидера. По това измерение на организационната култура **културата тип пазар отново е в челните позиции** по получени точки, изпреварвана с малко от **културата тип йерархия**. Т.е. **в настоящия момент** ръководството на организацията се възприема като **основно загрижено да служи като пример за добра координация, организация и ефективност в работата**.

**Графика 3.3**



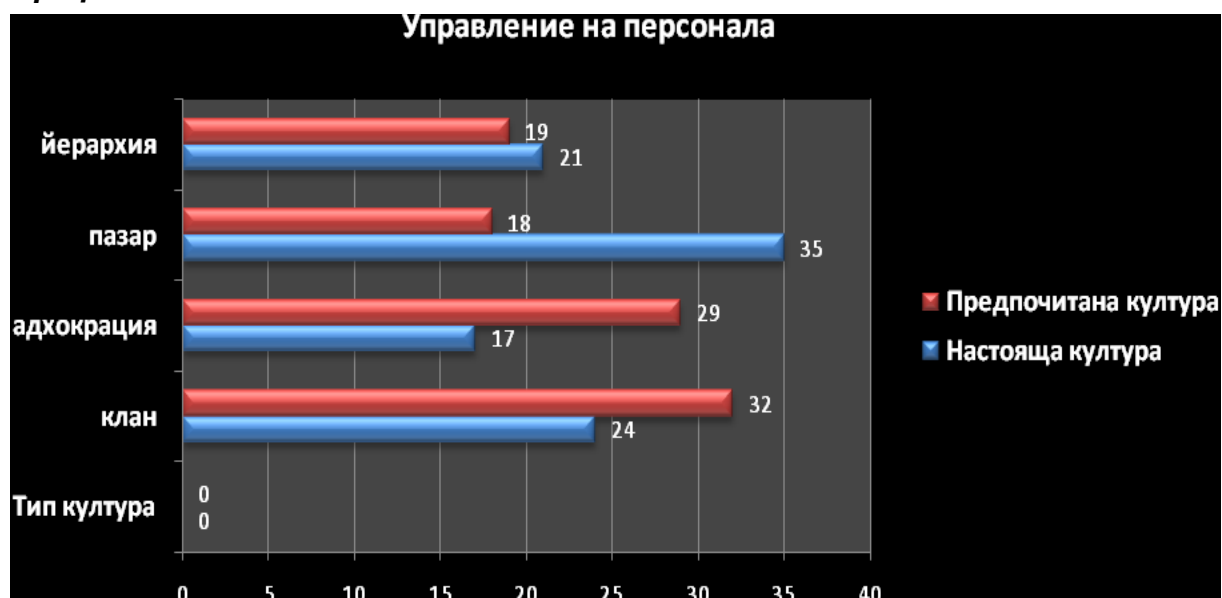
Като **най-предпочитан вид лидерство** се очертават **културите тип йерархия и клан** (ефективност, менторство, подпомагане и грижа). По този

резултат имаме съвпадение от една страна между настоящ и предпочитан модел на ръководство (йерархия), а от друга – между най-предпочитан тип култура – клан (според обобщените данни) и предпочитано лидерско поведение. Тези две съответствия следва да се отбележат като положителни характеристики на организационната култура на училище №3.

На **таблица 3.4** са представени резултатите, получени за измерението на организационната култура, отнасящо до **стила на управление на персонала**.

По това измерение отново **културата тип пазар се очертава като водеща в настоящия момент**, т.е. стилът на управление спрямо служителите се характеризира с високи изисквания и стимулиране на съревнователността и постиженията. Като **най-предпочитан стил** обаче се посочва този, характерен за **културата тип клан**, (което е в съответствие с най-предпочитания тип култура с оглед бъдещото развитие на училището), както и **стила, характерен за културата тип адхокрация**. Следователно екипната работа, постигането на консенсус и участието на всички страни (култура клан), както и новаторството и свободата на действие (култура адхокрация) са предпочитани **пътища за развитие и промяна на управлението на персонала** в училище №3.

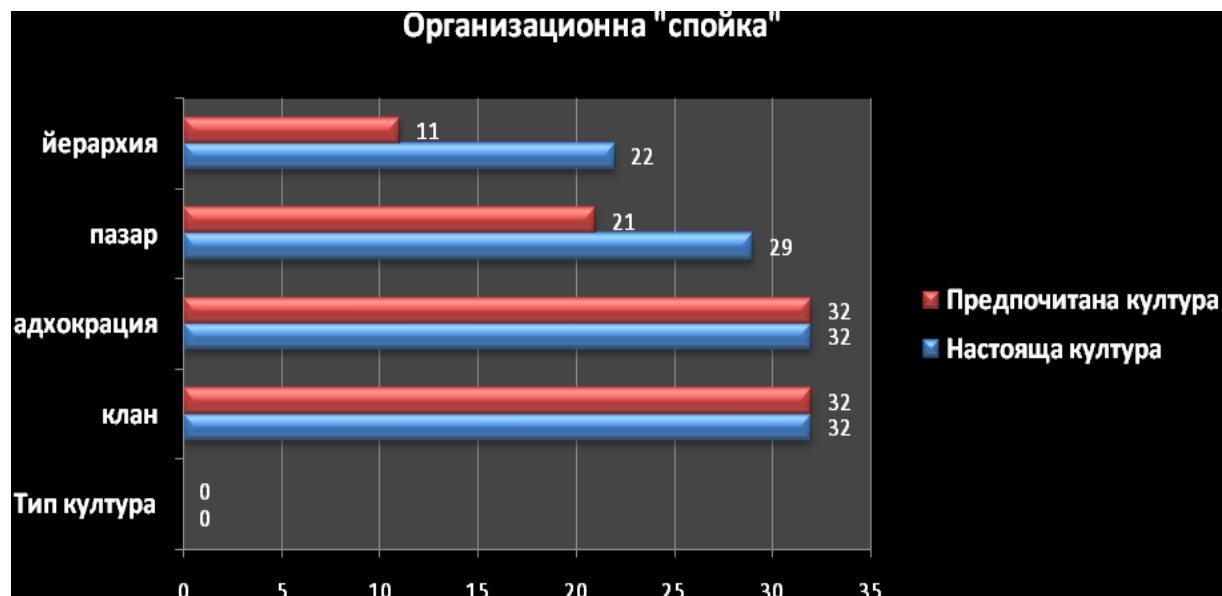
**Графика 3.4**



На **графика 3.5** са представени данните, получени относно измерението на организационната култура, наречено **“организационна спойка, лепило”**. Резултатите показват, че това, което поддържа целостта на училище№3 **и в**

**настоящия момент и като желано бъдещо състояние** са акцентът върху лоялността, взаимното доверие, високата ангажираност на персонала към организацията (**култура тип клан**) и акцентът върху новаторството и развитието (**култура тип адхокрация**). С много близки резултати е и акцентът върху постиженията и постигането на целите (**култура тип пазар**).

**Графика 3.5**



В така очерталата се картина по интересен начин *се срещат водещите резултати*, получени за предходните коментирани измерения, при които културата тип пазар е водеща към настоящия момент, а *културите тип клан и адхокрация са предпочитани за бъдещото развитие* на училище №3.

*Подобен тип съответствие* между настояща и желана организационна "спойка" и съвпадението и с водещия тип култура в организацията е *характерно за успешните организации*. Този резултат показва, че *традициите и фундамента, върху който се основава функционирането на училище №3 са силни и стабилни, и тази посока на развитие на организацията трябва да се поддържа*.

На **графика 3.6** са представени резултатите, получени за измерението **стратегическа ориентация на училището**. Както и при всички предходни коментирани измерения, **културата тип пазар отново е водеща като актуално състояние** в организацията, непосредствено следвана от културата тип адхокрация. Т.е. според респондентите, доминираща стратегическа ориентация на училище №3 са постигането на дългосрочните цели и заемането

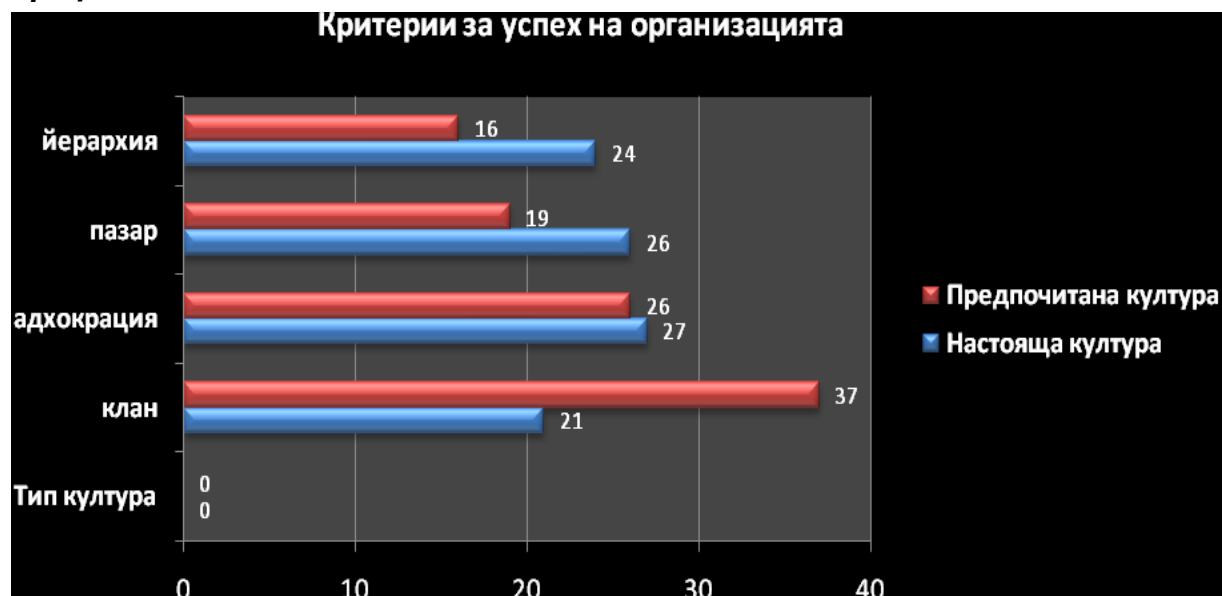
на водеща позиция в сектора (култура тип пазар), както и новаторството (култура тип адхокрация).

**Графика 3.6**



*Предпочитана посока за дългосрочно развитие* на организацията и по това измерение отново е **културата тип клан** – да се акцентира върху развитието на хората, да се утвърждават се доверието, откритостта и участието.

**Графика 3.7**



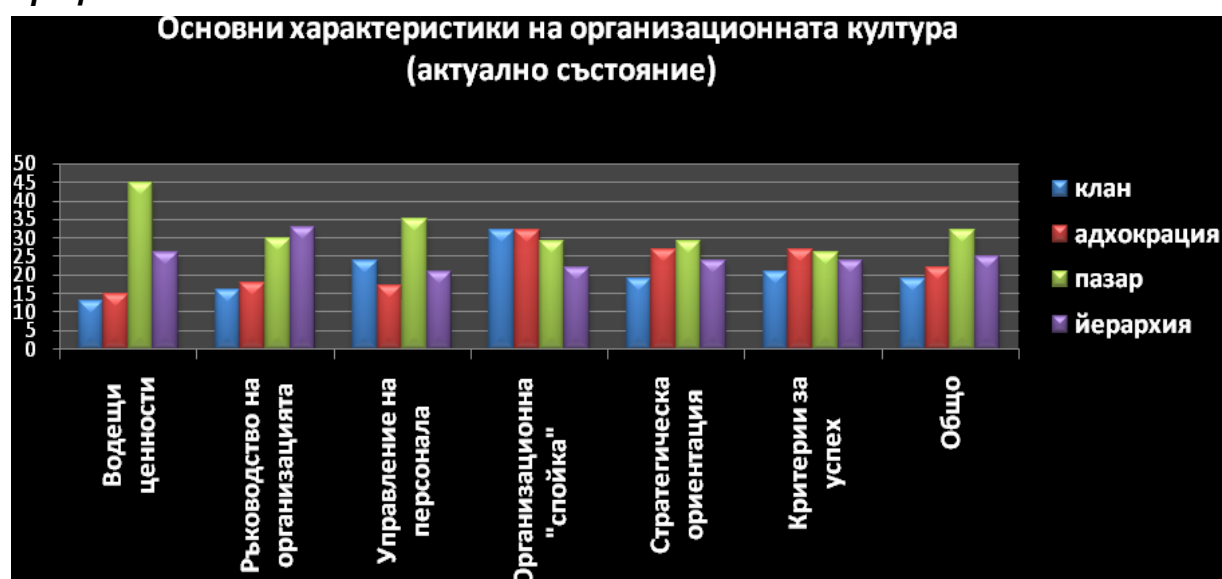
На **графика 3.7** са представени данните, получени за измерението **критерии за успех на организацията**. От нея е видно, че с много близки стой-



ности **към настоящия момент са културите тип адхокрация, пазар и йерархия**. Т.е. според респондентите, успехът в училище №3 се определя на базата на предлагането на най-новите услуги и технологии (организацията е лидер в направлението изкуства (култура адхокрация), заемането на водеща позиция в сектора (култура пазар) и ефикасността (култура йерархия).

По-нисък, но близък брой точки събира **културата тип клан**. Тя обаче отново е **най-предпочитания тип култура** що се отнася до **развитието на организацията**. Анкетираните биха искали в перспектива успеха на училището да се определя в най-голяма степен на базата на **екипната работа, ангажираността на персонала и развитието на човешките ресурси**.

**Графика 3.8**



**Графика 3.9**



На **графики 3.8 и 3.9** са представени обобщените сравнителни данни, получени за шестте измерения на организационната култура, коментирани досега, съпоставени към общата картина – в настоящия момент и като предпочитана посока за развитие и промяна в училище № 3.

На базата на представените и коментирани данни, получени за организационната култура на училище №3 могат да се формулират няколко **ОСНОВНИ ИЗВОДИ**:

1) Понастоящем *културата тип пазар се очертава като водещ тип култура в училището*, т.е. за ръководството и педагогическия персонал най-важното е постигането на целите на организацията, високата репутация и успехи на училището чрез непрестанни усилия и конкуренция.

2) Към момента културата тип пазар е водеща и по измеренията основни ценности, споделяни в училището, управлението на персонала, стратегическата ориентация и критериите за успех. *Съответствието между водещия тип култура на организацията и основните и измерения е признак, характеризиращ успешните организации.*

3) Културата тип адхокрация има водеща позиция по измеренията на културата организационна “спойка”, критерии за успех и стратегическа ориентация.

4) Съвпадение между настояща и предпочитан тип култура се наблюдава по измеренията ръководство на организацията и организационна спойка.

5) Най-слабо изявеният тип култура в настоящия момент, като обобщени данни и по повечето измерения, е *културата тип клан*. В същото време тя се очертава като *най-предпочитания тип култура с оглед бъдещото развитие на училището*. *Желаният образ на училището е то да е като разширено семейство, да се крепи на лоялността и традицията, екипната работа, участието на всички и постигането на консенсус да бъдат водещи, а ръководителя да бъде ментор. Това несъответствие между настояща и предпочитана организационна култура очертава посоката на необходимата културна промяна чрез прилагането на подходящи управленски механизми за въздействие и интервенция.*

В заключение можем да обобщим, че очертаният настоящ културен профил на училище № 3 кореспондира с традиционно високия му престиж и засилената конкуренция между училищата в града. Предпочитаният културен профил балансира между поддържането на успехите (високо качество на образованието, разнообразие от класни и извънкласни форми на обучение) и засилването на принадлежността, екипността и грижата за персонала (чувство за семейственост).

## Сравнителен анализ и обобщени изводи

Представените резултати за трите училища – обект на изследване – дават възможност за сравнителен анализ на културните им профили. Макар че извадката не дава възможност за формулиране на представителни изводи, получените данни показват някои тенденции, които могат да се окажат такива и за генералната съвкупност (това предстои да бъде верифицирано чрез следващи изследвания по темата).

1) *И за трите училища културата тип пазар е водещият тип култура в настоящия етап от развитието им.* Тя се проявява най-силно и в четири от шестте измерения на културата (водещи ценности, управление на персонала, стратегическа ориентация, организационна „спойка“).

Съвпадението между преобладаващ тип култура и водеща по отделните и измерения (както и със стратегията на организацията), са характеристики на *силната, хомогенна и с ясен фокус култура и на успешните организации.* Неслучайно трите училища са предпочитани и с висок престиж в градовете си.

Резултатът за пазара, като водещ тип култура за извадката от училища, *не потвърждава предварителната хипотеза*, че йерархията ще е водещият тип култура в изследваните организации. Възможна интерпретация на този резултат е, че факторите на средата, в която функционират днешните български училища, взимат превес над вътрешния фокус и характерните за образователната система консервативност, ригидност и формалност. Неблагоприятната демографска картина, миграционните процеси и произтичащата от тях засилена конкуренция между образователните организации, са основните предизвикателства, пред които се изправя съвременните български училища – не само за да оцелеят, но и за да поддържат традициите и успехите си и за да се развиват. И тези външни предизвикателства остават константни независимо от местоположението, големината или вида на училището. Т.е. съвременното българско училище все повече проявява културни характеристики, асоциирани традиционно с бизнес организациите – конкурентност, ефективност, постижения и резултати. Акцентът върху постиженията и резултатите е друга характерна тенденция в развитието на образователната ни система през последните две десетилетия, конкретни прояви на които са променените системи за външно и вътрешно оценяване на училището. Така че в случая училищата се приспособяват и реагират адекватно на тези външни изисквания, като ги интернализират чрез културата си.

Всъщност очертаната тенденция е в унисон с тезата на Камерън и Куин, че няма „идеални“ резултати и култура – те зависят от обстоятелствата и от средата, в която функционира организацията и от характера на предизвика-

телствата, с които тя трябва да се справя. Ако пък изходим от разбирането на Едгар Шейн за културата като механизъм, който подпомага вътрешната интеграция и външната адаптация на всяка група от хора, то училищата от извадката отговарят напълно адекватно на очертаните външни предизвикателства, акцентирайки чрез културата си на външната адаптация.

2) В перспектива обаче вътрешната интеграция на училищата се явява по-голямото предизвикателство. Защото, според получените резултати, *най-предпочитана с оглед бъдещото развитие на училищата е културата тип клан*. Тя е водещ тип и по четири от измеренията на културата (управление на персонала, организационна „спойка“, стратегическа ориентация, критерии за успех). *Този резултат съвпада с предварителните ни очаквания* и една от възможните му интерпретации можем да търсим в традиционната представа за училището като общност от хора, обединени и посветени на образователната мисия и „идеални“ цели. Друга възможна интерпретация за предпочитанието към културата клан е като реакция на актуалното състояние и култура (пазар), като израз на умора от непрестанната конкуренция, съревноваване, измерването на успехите и усиленото темпо на работа. Неслучайно, именно по измеренията управление на персонала, организационна „спойка“ и критерии за успех, тази тенденция се потвърждава в цялата извадка, ясно показвайки желанието на учителите за баланс и за промяна в посока повече грижа за служителите, засилване на екипната работа и чувството за принадлежност, т.е. семействеността като водеща характеристика на културата на училищата. Предпочитанието към културата тип клан може да се интерпретира и като недостатъчна удовлетвореност на потребността от признание и уважение на труда на съвременния учител и на професията като цяло, като очакване за по-адекватно възмездяване и възнаграждаване на полаганите усилия в очевидно трудната училищна среда – вътрешна и външна.

Подобна посока на промяна на културата и в трите училища, макар и желана, вероятно ще е трудна. Тъй като, както отбелязват и Камерън и Куин, с времето организациите са склонни да гравитират около и акцентират върху културите йерархия и пазар, които се намират в долната половина на културния профил (вж. Фиг. 1) и които традиционно се асоциират с мениджмънта. В този случай културната промяна в посока нагоре е по-трудна – към клана и адхокрацията, които се намират в горната половина на културния профил и традиционно се асоциират с лидерството (вж. Cameron and Quinn, 2006, 79–80).

3) Интересно е да коментираме и още една тенденция и прилика в резултатите, получени за трите училища, по която една от хипотезите ни се

потвърждава частично. А именно за *стила на управление на училищата* от извадката като едно от измеренията на културата, който понастоящем е преобладаващ от типа *йерархия*. Това означава, че мнозинството учители възприемат своите ръководители като загрижени да служат като пример за добра координация, организация и ефикасност в работата. По-интересен е фактът е, че за учителите това е и предпочитания стил на управление с оглед бъдещото развитие и успехи на техните училища. Очевидно те смятат, че това е успешния стил на ръководство за техните училища – *и сега и в бъдеще* – независимо, че той не съответства на преобладаващата култура в настоящия момент (*пазар*) и на предпочитаната в бъдеще (*клан*).

Една възможна интерпретация на това съответствие, от една страна, и разминаване, от друга, можем да търсим в утвърдилата се постепенно през последните 20 години у нас (под влиянието на управленската литература и чрез обучението на бъдещите и настоящи ръководители) представа, че добрият директор на училището е ефективен мениджър – той постига висока ефективност и ефикасност в работата на училището и заедно с това е добър организатор и координатор на работата на учителите. Този поведенчески модел се очертава като универсално успешен, независимо от конкретните вътрешни и външни предизвикателства пред училището, и това се потвърждава и от получените по този детайл от общата картина данни. Комбинацията от водещ тип култура пазар и стил на управление йерархия изглежда потенциално успешна, тъй като те се разполагат в долната половина на културния профил (вж. Фиг. 1). По-проблематично би било съчетаването на култура тип клан и стил на ръководство йерархия, защото те се разполагат в различни половици на културния профил – съответно в горната му част (традиционно асоциирана с лидерството) и в долната му част (традиционно асоциирана с мениджмънта) (вж. Cameron and Quinn, 2006, с. 80).

4) Естествено е да наблюдаваме и някои различия между трите училища от извадката, които можем да отдадем на различия като история и традиции, локална конкурентна среда, характеристики и предпочитания на учителите в конкретното училище, етап от развитието на организацията, местоположение и други. По обобщения си културен профил обаче трите училища повече си приличат, отколкото се различават. Приликите между техните култури можем да отдадем на успеха и престижа, характерен и за трите училища. Те функционират и в една доста сходна външна среда, която, както вече коментирахме, се характеризира с висока конкуренция и силни външни изисквания за успешност и резултатност. В такава сходна външна среда трите училища прилагат сходни стратегии и показват сходни култури, които водят и до едни и същи положи-

телни резултати – конкурентоспособност, висок престиж и добри постижения по предлаганите профили на обучение (които в трите училища са различни). Т.е., в унисон с тезата на редица изследователи на културата за взаимовръзката и с успеха на организацията (включително Камерън и Куин) и данните и от нашето проучване показват, че културата и успехите на организацията корелират положително.

В заключение, резултатите от апробацията на въпросника на Камерън и Куин за целите на диагностиката на организационната култура на училището показват добри възможности за приложението му. Получените данни очертаха както прилики, така и различия между училищата от извадката, които притежават както сходни, така и специфични характеристики, при сравнително идентична външна среда и основни предизвикателства, произтичащи от нея, спрямо училищата.

С цел постигането на по-голяма пълнота и обективност при анализа на получените чрез въпросни данни е необходимо интерпретирането им в контекста на информацията, получена и от включеното наблюдение, контент анализа и саморефлексията по отделните елементи на организационната култура.

Интересът ни към проблематиката остава, с намерението за верифициране на очертаните тенденции чрез бъдещи емпирични изследвания по темата с по-обхватна и разнообразна извадка, както и с проучването на взаимовръзките между характеристиките на културата и нейното управление и промяна.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Митева, П. (2013). Организационна култура на училищната институция (опит от проведени обучения в квалификационна програма). В: Организационна култура на училището – теоретични и приложни измерения. Електронен сборник с научни стаии. София
2. Симеонова, Р. (2011). Ръководство и култура в организациите за социална работа. София: Ибис
3. Cameron, C., R. Quinn. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised Edition. Jossey-Bass.

## УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ ТРУДА НА УЧИТЕЛИТЕ И УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

доц. Динко Господинов

СУ „Св.Климент Охридски”

Факултет по педагогика

Изследването на училищната организационна култура и на стила на лидерство на училищните директори бе включено при изследването на факторите, които влияят върху удовлетвореността на учителите от труда в изследователския проект „Удовлетвореност на учителите от професионален труд”, реализиран през 2013 г. по фонд „Научни изследвания” на Софийския университет „Св. Климент Охридски” от изследователски екип с ръководител доц. Динко Господинов. Извадката на изследването обхваща 293 учители от общообразователни училища в градовете София, Перник, Кюстендил, Ботевград и Плевен. За тази цел в анкетната карта на изследването бяха включени два въпроса – за видовете лидерство и съответно видовете училищна култура.

Видовете лидерство и организационна култура бяха изведени на основата на проучване на специализираната литература в тази област. При проучването направи впечатление, че в периода след 2000 г. в повечето литературни източници се акцентира върху няколко основни типа лидерство, срещащо се при училищните лидери, а именно преобразуващо лидерство, морално лидерство и обучаващо лидерство. Съобразно това, както и на наблюдението върху практиката на училищното управление в изследването бяха включени следните видове лидерство: директен стил, визийно, партисипативно, демократично, преобразуващо и морално лидерство, а по отношение на видовете училищната организационна култура това са ориентираната към високи трудови постижения, ориентирана към добри отношения, ориентирана към трудовите задачи, културата на ролята и ориентираната към партньорските отношения между учителите.

Анкетираните учители от цялата извадка определят по следния начин организационната култура в училищата, в които работят:

- ориентирана към високи трудови постижения 45,0 %;

- ориентирана към взаимно уважение и добри отношения 26,2 %;
- ориентирана към трудовите задачи 24,5 %;
- култура на ролята 17,7 %;
- ориентирана към партньорски отношения между учителите 14,0 %.

Фактът, че почти половината от анкетиранияте учители определят училищната организационна култура в своето училище като ориентирана към високи трудови постижения не е изненадващ, защото значителна част от анкетиранияте учители са от езикови, хуманитарни, математически гимназии и СОУ, които имат постижения в качеството на образованието, което предлагат. Постигането на високи трудови резултати в училищната дейност е свързано и с организационната култура на трудовите задачи.

Добрите отношения в трудовата общност са нещо, което традиционно се цени в нашите училища и навярно поради това тази организационна култура е посочена от над една четвърт от анкетиранияте.

При изследването бяха установени някои различия в отговорите на анкетиранияте според типа на населеното място в което живеят (таблица 1).

Учителите живеещи в малък град поставят на втори и трето място с еднакъв относителен дял организационната култура на трудовите задачи и тази на партньорските отношения.

Учителите от областните градове и столицата отдават най-голямо предпочитание на организационната култура на постиженията, организационната култура на добрите отношения и на организационната култура на трудовите задачи.

**Таблица 1: Тип на организационната култура според вида на населеното място (данните са в проценти)**

тип организационна култура	тип населено място			
	малък град	областен град	столица	общо
-ориентирана към постижения	45,8	48,8	42,7	45,0
-ориентирана към добри отношения	12,5	32,5	27,0	26,2
-на трудовата задача	18,7	32,5	22,0	24,5
-на ролята	12,5	19,7	18,2	17,7
-ориентирана към партньорски отношения	18,7	12,7	13,2	14,0

**Таблица 2: Тип на организационната култура според училищната степен, в която преподават учителите (данните са в проценти)**



тип организационна култура	училищна степен		
	начална	про-гимназиална	гимназиална
организационна култура на ролята	13,4 %	13,9 %	12,5 %
организационна култура на задачата	18,7 %	19,3 %	18,7 %
организационна култура на добрите отношения в трудовата общност	16,7 %	29,4 %	21,8 %
организационна култура на партньорските отношения	6,0 %	9,3 %	17,1 %
организационна култура ориентирана към постижения	44,9 %	27,9 %	29,6 %

Представените в таблицата по-горе данни показват приблизително еднакъв относителен дял учители от различните училищни степени, които посочват организационната култура на ролята и съответно на задачата. Учителите, преподаващи в начална училищна степен акцентират върху организационната култура на постиженията. Това може би е свързано с по-високата мотивация за учене, която се проявява при учениците в тази степен. Понижаването на тази мотивация при учениците в по-горните училищни степени вероятно се отразява върху типа на организационната култура в училище. В подкрепа на тази мисъл може да се посочи и фактът, че при изследването бе установена статистически значима корелационна връзка между мотивацията за учене на учениците и удовлетвореността от труда на учителите.

Също така прави впечатление, че най-висок относителен дял от учителите в прогимназиалната степен посочват организационната култура на добрите отношения в трудовата общност.

**Таблица 3: Тип организационна култура и трудов стаж на учителите (данните са в проценти)**

тип организационна култура	трудова стаж на учителите			
	до 3 г.	4-6 г.	7-15 г.	над 15 г.
организационна култура на ролята	10	27,7	20,3	10,7
организационна култура на задачата	5	11,1	9,8	20,8
организационна култура на добрите отношения в трудовата общност	25	27,7	19	19,4
организационна култура на партньорските отношения	20	5,5	12,5	11,4
организационна култура ориентирана към постижения	40	27,7	39	35,7

Разпределението на отговорите, получени по признака трудов стаж на анкетираните учители (таблица 3) показва, че учителите от всички групи отново посочват като доминираща организационната култура, ориентирана към пости-

жения. Според учителите с малък трудов стаж – до три години най-често срещаната организационна култура е ориентираната към постижения, следвана от организационната култура на добрите отношения в трудовата общност. Отговорите на колегите им с трудов стаж от четири до шест години се разпределят по-равно при три типа организационна култура – на ролята, на добрите отношения в трудовата общност и на постиженията. Учителите с най-голям трудов стаж – над 15 години отдават по-малко значение на културата на ролята и акцентират върху организационната култура, ориентирана към постижения и върху организационната култура на задачата.

При отговорите на този въпрос се откроява известна тенденция с увеличаването на стажа все по-малък относителен дял от анкетираните да посочват организационната култура, ориентирана към постижения.

**Таблица 4: Тип на организационната култура и възраст на анкетираните (данните са в проценти)**

тип организационна култура	възраст на учителите			
	до 29 г.	30-39 г.	40-49 г.	над 50 г.
организационна култура на ролята	10,5	18,7	15,4	9,7
организационна култура на задачата	8,2	14,2	20,2	22,5
организационна култура на добрите отношения в трудовата общност	26,3	14,5	17,8	26,3
организационна култура на партньорските отношения	15,7	6,2	8,3	9,7
организационна култура ориентирана към постижения	42,1	48,8	38	31,5

Разпределението на отговорите, получени по признака възраст е сходно с това, по признака трудов стаж. Отново, както и при отговорите, получени по признака „трудова стаж“ анкетираните посочват като най-често срещан тип организационна култура тази на постиженията. С увеличаването на възрастта на учителите относителният дял на тези, които я посочват е с тенденция за намаляване. Учителите на възраст до 30 години (които най-вероятно са и тези, с трудов стаж до 3 години) посочват най-често в своите отговори организационната култура, ориентирана към постиженията и организационната култура на добрите отношения. Както отбелязахме по-горе, тази група учители са с малък трудов стаж и те са в процес на организационна и професионална адаптация. Доказването им в професията изисква постигането на добри трудови резултати. Същевременно успешната им интеграция в трудовата общност на училището предполага изграждането и поддържането на добри отношения с колегите.

При отговорите по признака „пол” няма съществени различия в отговорите.

Интересно разпределение на получените отговори бе констатирано по признака удовлетвореност от работата в училище. Учителите, които са отговорили, че са удовлетворени в много голяма степен от работата си в училище посочват като най-често срещана организационната култура на постиженията 24,4 % и на второ място поставят организационната култура на ролята – 22,4 %.

Удовлетворените в голяма степен от работата в училище също поставят на първо място организационната култура на постиженията – 46,0 %, но на второ място те посочват организационната култура на добрите отношения в трудовата общност – 23,0 %.

Удовлетворените в умерена степен пост на първо място (31,3 %) организационната култура на постиженията, а на второ място – организационната култура на задачата.

Прави впечатление, че учителите, които са отбелязали че не са удовлетворени от работата си не поставят на първо място организационната култура на постиженията. Те поставят на първо място организационната култура на задачата (33,3 %), а на второ място - организационната култура на добрите отношения (25,0 %).

Нито един от учителите, отговорили, че не са удовлетворени от работата си в съответното училище не е посочил, че в училището, в което работи съществува организационна култура ориентирана към постижения. На първо място анкетираните от тази група са поставили организационната култура на добрите отношения в трудовата общност (40,0 %). Би могло да се допусне, че една от причините за съществуващата неудовлетвореност от труда при тях е именно липсата на ориентация в трудовата общност към постигането на високи трудови резултати в дейността на училището.

При обработката на данните от изследването бе установена интересна връзка между оценката на анкетираните за стилът на лидерство на директора на училището, в което работят и за установилата се в училището организационна култура.

При учителите, които оценяват лидерския стил на техния директор на училището като стил на директен контрол най-висок относителен дял от анкетираните – 40,0 % са посочили, че при тях съществува организационна култура на ролята и правилата.

Учителите, оценяващи лидерския стил на техния директор като визийно лидерство (изграждане на ясна визия за бъдещето на училището и за пътища-

та за нейното постигане), по-голямата част от анкетираниите – 30,9 % считат, че организационната култура в тяхното училище е ориентирана към постижения.

При учителите, които са оценили лидерския стил на техния директор като партисипативен (създава условия за участие на учителите при вземането на решения, съобразява се с тяхното мнение) най-висок относителен дял – 41,6 % определят организационната култура в своето училище като култура на добрите отношения.

Оценяващите лидерския стил на своя директор на училището като демократичен също поставят на първо като най-често срещана организационната култура на добрите отношения.

Почти 2/3 от анкетираниите – 63,6 % определили лидерския стил на своя директор като насочен към постижения определят организационната култура на училището като също ориентирана към постижения.

Получените данни показват, че типът лидерство на училищните ръководители влияе върху видът на училищната организационна култура и че, провеждането на нови изследвания в тази насока е перспективно. Те биха могли да допринесат в по-голяма степен за изясняване спецификата на това влияние в конкретните училищни условия.