

СТУДЕНТИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА УЧИЛИЩЕТО

проф. д-р Иван П. Иванов

ШУ „Еп. Константин Преславски”

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, <ivanprivanov.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 характеризиращи 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.