

*Culture and Leadership in Educational Institutions /
Култура и лидерство в образователните институции*

ТЕОРЕТИЧНА РЕФЛЕКСИЯ НА УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА

Иржи Прокоп

Карлов университет – Прага

Резюме. В настоящата статия авторът представя теоретична рефлексия относно културата на училището. В първата част исторически и методологически се посочва понятието култура от гледна точка на научните дисциплини социалология, антропология и психология. Във втората част се анализира концепцията за училищната култура, особено от гледна точка на нейните функции, типологии и модели на системата. Разгледани са нейната нестабилност и промяна. В края на статията авторът отчита изследвания за училищната култура и посочва необходимостта от проучването ѝ от гледна точка на теорията и практиката.

Keywords: culture, school culture, types of school culture

Думата „култура“ е сред най-често използваните понятия от всекидневния ни речник и същевременно културата е една от най-важните категории на социалните науки. С понятието „култура“ традиционно се занимават социологията, културната антропология, социалната психология. Днес изследването на културата е едно от ключовите предизвикателства за мениджмънта, маркетинга и социалната комуникация. И въпреки това тълкуването на този термин не е просто и далеч не е еднозначно.

1. Понятието „култура“

Въвеждането на понятието „култура“ в речника на нашата съвременна цивилизация е заслуга на Марк Тулий Цицерон в Тускуланските беседи около 45 година пр.н.е., като той започва да обозначава с латинската дума „cultus“, означаваща отглеждане, култивиране, обстоятелства, свързани с дейностите. Той измества понятието от cultus agri към agro cultus animi, т.е. от обработката на земя към отглеждане на духа. Така поставя основите на понятието „култура“ като характеристика на човешкото познание. Прибавя към античното понятие за култура хуманизма, където на културата е предоставена функцията да създава разделителната линия между човека и природата. В тази концепция човекът, благодарение на културата, излиза от природата.

В епохата на Просвещението културата се възприема като процес, чрез който се постига усъвършенстване на физическите и психическите сили на човека. Абстрактното значение на думата „култура“ вероятно за първи път се появява в Германия през XVIII век. Френският термин „culture“ се използва в края на XIX век от Емил Литре в речника му, където значи „култивиране, селскостопанска дейност“. В англосаксонския свят изразът „culture“ се разпространява в абстрактния си смисъл в началото на XX век. В нашите страни, дори и в абстрактната си форма, изразът „култура“ се появява изключително във връзка с изкуството и също във фразата „корпоративна култура“.

Настоящата статия не се занимава с понятието „култура“ в контекста на изкуствата (литература, музика, визуални изкуства, архитектура), а терминът „култура“ тук се разбира в контекста на ценностите, обичаите, традициите, поведението, методите за комуникация, които хората са научили и споделят като част от определени групи.

В литературата така разбираната култура означава по-широко понятие. Там културата се създава от хората и обикновено се конструира в опозиция с природата. Тя включва всичко, което човек е създал и пресъздал в течение на поколения, като културата съжителства с хората, но не се пресичат взаимно. Човешките творения са материални – имат материален характер, и нематериални – с духовен характер, т.е. мисли, идеи, отношения и т.н.

Нематериалните продукти се предават в обществото в процеса на образование (Nový, Surynek, 2002).

Дефинирането на понятието култура не е лесно, тъй като тя може да се разбира по различни начини.

Културата като навици и начин на поведение

В този случай поставяме акцент върху поведението, типично за дадена среда. Тези общи прояви на поведение са свързани с психичните качества на представителите на различните културни групи.

Културата, разбирана като „духа на нацията“

Идентифицира елементите, които отличават хората от останалия животински свят, представлява интегриран комплекс от идеали и ценности.

С определяне на понятието „култура“ са се занимавали много автори, които са подхождали към тази тема от различни гледни точки, особено антропологична, социологическа, психологическа и не на последно място – от мениджърска.

За създател на модерното глобално научно определение се счита Е. Б. Тейлър, който предлага в увода към работата си „Примитивната култура“ (1871) първата антропологична дефиниция на термина. Според него „културата е един цялостен комплекс, включващ знания, убеждения, изкуство, мо-

рал, право, обичаи и всички други способности и навици, които се изискват от човека като член на обществото. Така че културата не е само изкуство и музика, както понякога се обобщава, а преди всичко включва норми и ценности, в рамките на които се реализира нашият социален живот, нашето съзнание за добро и зло, нашият език, нашата религия и т. н.“ (Nový, Surynek, 2006: 77 – 78).

Социологически подход

За класик на този подход се счита холандският професор Хеерт Хофстеде. Светът според него е пълен със сблъсъци между хора, групи и народи, които мислят, чувстват и действат по различен начин. В същото време обаче хората, групите и народите са изправени пред едни и същи проблеми, чиито решения винаги изискват сътрудничеството на всички. Това са политически, екологични, икономически, здравни, военни и други проблеми. Според Хофстеде културата е колективно явление, защото тя е (най-малко частично) споделяна от хора, които живеят или са живели в една и съща социална среда, където влизат в контакт с нея. „Това, което отличава членовете на една група или категория хора от друга група, е колективното програмиране на ума. Културата е научена, не е наследена. Тя се получава от социалната среда, не от гени и следва да бъде разграничена от човешката природа, от естеството на отделните лица“ (Hofstede, 1991: 5).

Хофстеде избира за изследването си социологическия подход, чиято основа са прегледи, статистически анализи, графики, сравнителен анализ и други методи. Той прави проучването си заедно с екипа си в клоновете на IBM по целия свят, с акцент върху културните различия в поведението на служителите.

Определя основните нива на културата:

- ниво на националната култура;
- ниво на културата, свързано с определена етническа група, религия или език;
- ниво на култура, свързано с принадлежност към даден пол;
- ниво на култура, свързано с принадлежност към дадено поколение;
- ниво на култура, свързано с принадлежност към дадена класа;
- ниво на организационна култура.

Клосковска (1967) смята, че културата може да бъде накратко определена като относително интегрирана единица, включваща човешкото поведение и неговите творения, и това поведение се регулира в дадена общност в процеса на взаимодействие между създадените типове.

Според Парсънс (1971) културата е част от поведението, което спазва общите процедури и където се намират общи черти в поведението на

индивидите. Културата се отнася до това, което е споделено, обществено и общо.

Антропологичен подход

Антропологичният подход търси разбиране на отделните общности отвътре чрез пребиваване известно време в рамките на определена специфична група. Представител на този подход е французинът Филип Д'Ирибарн (Šroněk, 2000). За изследването си той избира три филиала на една и съща фирма (базирана във Франция, САЩ и Холандия), която има идентична производствена програма и се стреми да постигне еднакви резултати. Начинът, по който това се е случило обаче, е напълно различен поради културните различия между отделните държави. Д'Ирибарн наблюдава начина, по който хората комуникират помежду си на работното място, отношенията между работниците и началниците, организацията на работа. Той не работи със статистика, а анализира поведението на индивидите. Този качествен подход може да допълни количествено социологическия подход, избран от Хофстеде.

Антропологичната концепция за култура се разбира като система от артефакти, социално-културни регулирания и идеи, споделени и предадени от членовете на обществото. Антропологичната концепция няма оценъчна функция.

Друг привърженик на този подход е Браун (1995), който твърди, че култура, това са всички приемливи и моделови начини на поведение на хората. Това е общият знаменател на разбирането, мисленето, чувствата и действията. Проявява се и с външни белези.

Културата е по същество една специфична форма на организация и развитие на човешката жизнена дейност, материализирана в начините за физическа и умствена работа, в системите от социални норми и институции, в духовните ценности в отношението към природата, сами по себе си и на човека към самия себе си.

Психологически подход

Представител на този подход е Мацумото (Мацумото, 2000: 24), който дефинира това понятие като „динамична система на явни и скрити правила, създадени от групата с цел оцеляване, включващи нагласи, ценности, вярвания и норми на поведение, споделяни от групата, но вътрешно и в различна степен от лицата в група, предавани от поколение на поколение, относително стабилни, но с потенциал да се променят с течение на времето“.

Създаването на единна дефиниция за култура е много трудно. От антропологична гледна точка културата е всичко, което е характерно за определена група хора, независимо дали това е една общност, фирма или нация. От соци-

ологическа гледна точка културата е най-вече в разбирането ѝ като споделени и практикувани ценности в определена група хора.

Въз основа на тези три подхода можем да дадем дефиниция за културата, която се състои от следните, свързани помежду си твърдения:

1. Културата се представя от модел на поведение, който се придобива, усвоява и предава чрез символи.

2. Тези символи представляват специфични продукти на човешките общности (включително културните артефакти).

3. Основа на културата тогава са:

а) исторически получени и подбрани идеи и свързаните с тях ценности;

б) механизмът за социално наследство, който осигурява необходимата историческа приемственост.

Поведението, независимо дали колективно, или споделено, илюстрира културата, но не е култура.

То става култура тогава, когато носи смисъл, даден му от мисленето (реално или въображаемо) на общността.

Култура на промените

Всички култури непрекъснато и постепенно се променят, някои по-бързо, други – по-бавно. Това е резултат от изобретенията и тяхната употреба, международното разпространение на отделните елементи на културата, взаимното влияние между предаващия и приемащия.

През 1937 г. антропологът Ралф Линтън пише есе, наречено „Стопроцентовият американец“, в което описва това, което един типичен американец прави от ставането си от леглото до отиването си на работа. Линтън описва нещата, които американецът използва или в които се облича при сутрешното миене, обличане и закуска, и изследва културния им произход. На разсъмване нашият стопроцентов американец се събужда в легло в близкотоизточен стил, облечен в пижама – дреха с произход от Източна Индия. Той поглежда към часовника – устройство, изобретено в средновековна Европа, става и отива в банята, която е най-американска от всички стаи. Но там се появява римска вана и тоалетна, оглежда се в стъклено огледало (древен Египет), измива си лицето със сапун, откритие на древните гали, и се избърсва с турска кърпа. След това облича свободно падаща дреха, чиято кройка според обясненията на Линтън идва от древните номади, живеещи в азиатските степи, и си обува обувки, които съответстват на древногръцкия модел. След това отива в кухнята, налива си чаша кафе от зърна, открити от арабите в етиопските планини, и пали цигара, която е дар (или отмъщение) от индианците от Новия свят. Линтън продължава с обясненията си, но основният урок е ясен. Някоя култура не е чиста, без влияния от външния свят. Човешкият прогрес е

създание на всички общества – минали и настоящи, и всички култури са хибриди (Murphy, 1998: 34 – 35).

2. Култура на училището

Училището като организация

Всяко училище е уникална социална формация. От гледна точка на теорията за организацията за характеризирание на училището са важни следните параметри:

1. Училището е формация, която по някакъв начин е подредена и управлявана. От тази гледна точка, проследяваме как училищата работят въз основа на интерактивното взаимодействие и комуникационните процеси, протичащи в тях, например как училището се контролира от управата си (директори, заместници).

2. Училището е формация, която произвежда нещо. От тази гледна точка, става въпрос за идентифициране на резултатите, генерирани от училищата, като от оценката им се прави извод за качеството или ефективността на училищата.

3. Училището е формация, интегрирана в своята среда. Това становище показва какви отношения и сътрудничество имат училищата със своите естествени партньори, каквито са, от една страна, родителите на учениците, и от друга – общността, в която се намира дадено училище (Průcha, 1997).

Всички тези аспекти от гледна точка на училището са много сериозни, но в училищната среда съществуват във взаимовръзка и не могат да се разглеждат отделно.

След 1989 г. се промениха не само училищната среда и климатът в училище, но също така и правната и социалната среда. Беше намалено централизираното вземане на решения за образованието, откри се пътят за по-голяма автономия на училищата да създават учебни програми и преподавателите да имат повече пространство за работата си. По-голяма отговорност е делегирана на училищната управа. Има промяна и в поведението на учениците. Училищата трябва да се справят с все повече проблеми при липсата на дисциплина у учениците, проявите на тормоз, агресия и насилие сред децата. В момента съществуват много явления, които засягат вътрешните отношения в училището. Разбира се, в интерес на всяко училище е вътрешните взаимоотношения да са положителни.

Училищният мениджмънт трябва да се стреми да създава положителна атмосфера, така че учениците, учителите и другите служители да се чувстват комфортно. В резултат от тази ситуация учениците ще участват активно в преподаването, ще се съобразяват с естествения авторитет на учителя и задължението му да ръководи обучението.

За всеки човек училището означава нещо различно. За един това е просто една от сградите, каквато има в почти всеки град или село, точно както напри-

мер пощата, кметството, киното. За друг е място, където може да се научи, да се образова. Повечето от нас си спомнят именно за училището, което са посещавали.

Спомняме си чувствата и преживяванията, които могат да са положителни или отрицателни, но също и учителите, съучениците и учебните предмети, които сме обичали или не. В действителност можем да кажем, че всеки един от нас в по-малка или по-голяма степен е повлиян от училището в миналото, настоящето и бъдещето.

Можем да разделим училищата по следния начин:

– по степен на образование: детска градина, начално, средно, висше професионално, неуниверситетско висше, висше училище; професионално, обаче е по-точно класифицирането по образователно равнище, а именно: предучилищно, начално, прогимназиално, гимназиално, висше извън университета и висше университетско;

– в съответствие с особеностите на населението: специални училища, мощни училища или училища за ученици със специални образователни потребности, училища за деца с физически увреждания, училища за хоспитализирани деца и др.;

– по размер на училището: училища с малки класове с няколко десетки ученици, училища с големи класове с няколкостотин ученици, висши училища с хиляди до десетки хиляди студенти;

– по местоположението на училището: училище в селски район, малък град, град, голям град (училища в старата част, училища в жилищните комплекси) и т.н.;

– според района и особеностите на общностите, в които живеят учениците и студентите: езикова, културна, религиозна, дали е етнически хомогенна, или хетерогенна;

– според основателя: публични училища, частни, държавни, църковни и др.;

– според концепцията на преподаване, обучение и образование: тоест според концепцията, която поддържа училището: по-скоро традиционно училище или по-скоро експериментиращо;

– според доминиращата идеология: тоталитарно училище, демократично училище, светско училище, професионално училище.

От теоретична гледна точка училището може да се разглежда като:

– организация, характеризираща се със специфични качества (климат, здраве в училище);

– социализираща институция, произвеждаща ученици с определени качества (учебна програма, нагласи, правила, качество на образованието, социализация);

– производствено предприятие (входове, изходи, финансови и материални ресурси, разходи);

- функционираща организация (контрол и управление, мотивация);
- културна система на социални отношения (ценности, норми, социални отношения);
- екологична система, работеща в определена среда (околна среда, поддържане на системата);
- социална институция, произвеждаща социално-психологически и педагого-психологически процеси (възприятие, опит, обучение, удовлетвореност).

Всяко училище се намира в определена среда, която включва като понятие в себе си много аспекти. Става въпрос за мястото на училището в един град или село, решението за сградата на училището, класните стаи, съоръженията, оборудването, мебелите, както и хигиенни аспекти – осветление, отопление, вода, вентилация, акустика в класните стаи, та чак до социалните и психологическите аспекти, както средата, където се срещат учителите, учителите с учениците, учителите с училищната управа и другите служители, учителите с родителите и самите ученици помежду си.

Понятието „училищна култура“

Училището е специален свят, в който всички актьори имат определена роля, а също така е среда, която чрез механизирани начини на поведение обменя поведението на своите членове и ги снабдява с определени нагласи. Необходимо е, въпреки многото съществуващи дефиниции, да ограничим понятието „училищна култура“.

Културата е, най-просто казано, личността на дадена група. Културата е набор от неписани кодекси на поведение, разработени определени навици, основни ценности, вярвания, приоритети, традиции и неформални правила и организационни роли. Културата определя кое е важно, какво се очаква, какво се приема, кое е за предпочитане, кое се толерира, кое се възнаграждава и наказва и кое е табу в групата. Ако искаме да разберем кой има реалната власт, как се случват нещата, как да се разберем с хората и да постъпваме занапред, няма как да го прочетем в никоя организационна директива. Единственият начин да разберем всичко това е да разберем културата на организацията.

Всеки от нас през живота си е преминал през различни видове училища и осъзнава, че всяко училище е различно. Причина за разнородността е не само в размера на училищата, техническото оборудване, сферата на обучение, но главно у служителите – хората, които внасят мненията си, нагласите, ценностите и житейския си опит.

В едно училище учителите заедно с директора са пълни с вкус и радост, от тях извира доверие към това, което правят. В друго училище е осезаемо чувството за недоволството сред учителите, директорът се опитва да скрие своята некомпетентност под прикритието на властта.

Проблемите на педагогическия персонал се прехвърлят към студентите. Друго училище не е маркирано нито с радост, нито с отчаяние, но с фалшиви, празни ритуали.

Училищата, със своите различни култури и културата, имат решаващо влияние върху вътрешния им живот и отношения със съседните училища. За всеки „лидер“, който иска да подобри морала и ефикасността на всички участващи лица, свързани с училището, е наложително да разбере неговата култура, за да може да ѝ влияе в положителна посока. Още през 1932 г. Уолър пише: „Училищата имат без никакво съмнение собствена, уникална култура. Има цели ритуали на лични взаимоотношения, групово поведение и мислене, навици и ирационални санкции и основаван на тях кодифициран набор от морални норми. Тук се играят игри, заместващи войната, има екипи от хора, отглеждат се цели групи от сродни церемонии, свързани с тях. Има и традиции и техни поддръжници, които водят стара, колкото и самия свят битка срещу новаторите“ (Pol, 2002).

Но училищната култура остана дълго в периферията на педагогическите изследвания и започва да се подлага на системно проучване на практика през последните няколко десетилетия.

Светлик (Светлик, 1996: 116) посочва, че училищната култура се определя от индивидуалните стойности, опит и стандарти, които всеки човек внася в нея, но въпреки това става въпрос за социална наиндивидуална система с общо споделяни ценности и норми. Харкабус (Харкабус, 1997: 3) характеризира и други равнища на културата на организацията (училищата):

1. Културата е продукт на миналите дейности и в същото време е ограничаващ фактор за бъдещите дейности; важи условността на това как хората мислят за работата и как я изпълняват.

2. Културата подлежи на структуриране (в рамките ѝ се създава субкултура) и самата тя е част от по-високи култури.

3. Дългосрочната „общоприета“ култура може да се разбира като нещо очевидно, и нещо, намиращо се извън обхвата на нашите усилия.

„Училищната култура е вътрешен феномен, създаден първоначално и използван в областта на управлението и отношението към собствените служителите в училищата. Това е сбор от идеите, нагласите и ценностите в училище, които общо се споделят и сравнително дълго се поддържат“ (Jakubíková, 2001).

Пейдж класифицира значенията на понятието „училищна култура“ в две категории: училищна култура и култура на училищата. Изследванията, свързани с училищната култура, според него се фокусират върху общите модели, в голяма степен споделени във всички училища, а изследванията на културата сочат различията между училищата (Hloušková, 2007: 40).

Verpooij идентифицира шест взаимосвързани елемента на училищната култура: дейности извън класната стая, дейности, насочени навън, формални условия към преподаването, релационни механизми и идеологически нормативна база, което означава, изискванията на обществото, системата от ценности, цели и т.н., в рамките на които се формира собствената училищна култура (Hloušková, 2007: 49).

Културата не трябва да се разбира като прост сбор от индивидуалното поведение, затова не е израз на личността. Културата е онази част от поведението, която зачита общите процедури и където се намират общите черти в поведението на индивидите. Културата винаги се отнася до всичко, което е споделено, общо и обществено.

Културата на дадено социално цяло, каквото може да бъде и училището, е управляващ елемент, възникнал по време на дълго развитие. Сегашното състояние на културата зависи от предишното състояние.

Основната функция на културата е да поддържа и контролира социалната система на училището. Тази функция се осъществява в редица подфункции.

Идеологическа функция

Културата предава на индивидуалните участници (ученици, учители, друг персонал, мениджмънт) смисъла на цялото и ориентира поведението им към това, което е необходимо да се запази или да се развие за запазването и оцеляването на цялото – училището. В културата това цяло е обозначено и наречено. Не е дадено като израз на волята на хората, които са във взаимодействие, а като самостоятелна реалност, която е ценност сама по себе си и към която, когато тази ценност е призната, индивидите трябва да адаптират поведението си. От тази основа след това произтичат изискванията – като например лоялност към организацията, в която работи лицето.

Функция на осигуряване на приемственост

Уважение към уникалността на цялото, потвърдено в културната система, също е уважение в процеса на развитие. Това цяло се запазва и в случай, когато се променя съдържанието на дадена общност. Индивидите се адаптират към колектива. Приемствеността е включена и в натрупването на културни блага, с които се отбелязват „победите и загубите“ в дългосрочна историческа последователност и е всъщност паметта на цялото, която е значително по-голяма, по-пълна и по-трайна от паметта на който и да било отделен член на цялото. Например става въпрос за осъзнаване на училищните традиции, най-добрите практики за работа в екип и т.н. като фактори, гарантиращи успешното функциониране. Благодарение на това човек може във всяка ситуация, дори и да не я е преживял и няма собствен опит, да се държи правилно.

Функция на коректив на индивидуалното поведение

Културата се определя преди всичко като набор от поведенчески модели, но също така е инструмент, благодарение на който индивидуалното поведение

няма разрушителен, а обединяващ характер. Културата запазва тези модели и същевременно създава конкретната им форма, в която се възприемат, разбират и приемат тези модели. Това дава възможност да се въведат в практическия живот на човека, да се спазват във всяка сфера на живота. Благодарение на това всеки индивид може да регулира отношенията си с другите, да се държи с другите така, че да не предизвиква нежелани конфликти.

Зачитането на общите принципи на поведение също така позволява да се предскаже поведението на другите, но и последствията от собственото поведение и да се реагира адекватно. Така индивидът може да бъде подготвен предварително за евентуални житейски ситуации.

Идентификационна функция

Създаването на цяло, относително независимо и несвързано с индивида или с група индивиди, води до възможността за разграничаване на цялото от други звена в дадената социална среда – например различията между училищата в Злин. В същото време усвояването на тези принципи, а и техният особен израз, различен от това, което е обичайно за други единици, дава на всеки член възможността да се идентифицира с това цяло, да получи реално съзнание за принадлежност. В допълнение, приемането на културата означава да се разграничат от тези, които не приемат тази култура, не са част от съответното цяло.

Общите модели и поведение, чрез което тези модели са уважавани, ограничават цялото и като съвкупност от конкретни лица, като по този начин позволяват да се разграничи кой е и кой не е член на това цяло. Така например униформата, репутацията на училището или установените начини на поведение съществуват именно за да бъдат лесно идентифицирани с конкретна организация, което ги интегрира в организацията и също така сочат колегите, с които е необходимо да се поддържа колегиални отношения.

Под „училищна култура“ разбираме основно вярвания, мнения, разбиране, нагласи, значения, норми, символи, ритуали, церемонии, предпочитано поведение, които се проявяват в поведението на хората в училище. Може да се каже, че училищната култура се е развила от опит и е възможно, въпреки че е трудно, умишлено да се промени. За основа на културата повечето автори считат ценностите и включват към общите закономерности на училищната култура като организация следното:

- културата е отражение на човешкото мислене и поведение;
- културата влияе на човешкото поведение;
- културата е продукт на предишни дейности;
- културата е споделена и познаваема;
- културата е изключително инерционна;
- културата подлежи на структуриране;
- културата е променлива.

Типове училищна култура

В професионалната литература се срещаме с различни разделения на културата.

Силна или слаба култура

Силната култура се състои от система неформални правила, които изразяват това как хората обикновено се държат. Една силна култура дава на хората по-добро усещане за ефективността на това, което правят. Тя улеснява ясната представа за училището, създава условия за добра комуникация в рамките на и извън училището, създава възможност за добра комуникация вътре и извън училище, позволява бързо вземане на решения, намаляване на разходите за контрол, повишава мотивацията и лоялността на персонала и учениците, намалява флукуацията, гарантира стабилността на социалната система и т.н. Тя е преди всичко носител на основните цели на училището и цялостната философия за управление, прави училището ясно и лесно за разбиране.

Силните култури също така са свързани с рискове. В случай на промени средата може да се прояви като остаряла, може да доведе до резистентност към промени в рамките на училището или да не съответства на новата среда.

Слабата култура се проявява в конфликтна диференциация на интересите на служителите или във фрагментацията им в конкурентни групи или в нисък интерес към организацията и общата работа. Тези конфликтни диференциации можем да наблюдаваме и в нашите училища. Те се сочат във връзка с ефективността на училището и въздействието върху него. В слабите култури хората губят време, опитвайки се да разберат какво и как трябва да се направи. Имат различни идеи за преподаването, стиловете на преподаване, дисциплината и учебната програма.

Здрава или болна култура

В литературата срещаме и понятието „здрава или болна култура“. Тяхното разграничаване може да се види в мненията и нагласите към пет ключови области: връзка с околната среда, връзка между истината и реалността, естеството на човешката природа, характера на човешката дейност, естеството на човешките взаимоотношения. Мерило за „здравословното състояние“ на културата на организацията трябва да бъде нейната готовност за кризи. Дали е готова и способна да се справи с проблема или директно с кризата.

Субкултури

Всяка училищна култура се състои от няколко по-малки субкултури, които предоставят на членовете си повече възможности за самоопределяне. Субкултурата е свързана с групи, които споделят едни и същи ценности, получени от еднакъв житейски опит или обстоятелства. Субкултурата вътре в училищата се представлява от различни кръгове.

Такива са например училищните ръководители, учителите, останалият училищен персонал, учениците и дори учители по общообразователните предмети, учителите по професионалните предмети, учителите по математика, учителите по езици, учениците от конкретни класове и др. Сред субкултурите съществуват различия в целите или междуличностната ориентация на хората. Субкултурите образуват вътрешната среда на училището. Този термин се свързва с по-рано споменатия проблем на слабата култура. Поради това е важно основните ценности на субкултурите и училищната култура да са идентични. Тази цел може да бъде постигната само чрез двупосочна комуникация на хоризонтално и вертикално ниво.

Светлик (Светлик, 2006: 66) е вдъхновен от Хенди и характеризира **четири вида училищна култура**.

Клубна култура

Може да се опише на паяжина, в която въз основа на неформална мрежа на влияние и съчувствие групи от хора подкрепят визията на директора на училището. Комуникационните канали са къси и неформални, властта е силно централизирана. Ето защо понякога този тип култура се нарича „властова“. Всичко се основава на доверието и избора на „правилните хора“, които да влязат в това „семейство“. Силата на тази култура се основава на способността да се реагира бързо на възникващите нужди, слабостта ѝ е в голямата зависимост от директора на училището и малката самостоятелност. Тази култура освен това често „копира“ недостатъците на съответния директор. Често можем да я срещнем в малките училища, при големите училища спира да е функционална.

Култура на ролите

Основава се главно върху определяне на ролята и отговорностите на всеки служител в училището и ролята му в създаването на организационна структура. Акцентът е поставен върху правилните процедури, изпълнението на задачите според съответното работно съдържание. Може да бъде оправдана в една стабилна, непроменяща се среда. В среда на постоянни промени действа консервативно, не реагира на промените или го прави с голямо закъснение.

Култура, основана на задачата

Основава се на гъвкава мрежа проекти, отзивчиви към необходимостта да се изпълняват отделните задачи. Групите, участващи в изпълнението им, варират в зависимост от появата на нови задания. Но тук са видими по-силни връзки и взаимоотношения в случаите на определени лица и по-слаби в случаите на други. Формалната йерархия играе в този случай една малка част от културата. Силната ѝ страна е гъвкавостта и скоростта на реакция към нови и неочаквани задания, които училището трябва да реши.

Култура, насочена към личността

Това е най-рядко срещаната училищна култура, въпреки че в редица училища може да се срещнем с признаците или елементите ѝ. Културата акцентира на индивидуалността на отделните педагози и насърчава така наречените таланти или „звезди“ на училището. Чрез свързването им възникват училищни лидери, които играят значителна роля във функционирането на училището.

От друга гледна точка вижда училищната култура Буш (Světlik, 2006: 67), който в типологията си съчетава **организационни и философски елементи**.

1. Формален модел

Той поставя акцент върху структурата и системата. Основният акцент е върху изпълнението на ясно определени цели и задачи в съответствие с вътрешната структура на организацията. Това е бюрократична култура с ясно определени цели, разделение на труда, правила и регламенти и стабилен авторитет на директора.

2. Колегиален модел

Основава се предимно на консенсус и сътрудничество. Произтича от неформалния авторитет на служителите и от съществуващите, макар и неписани ценности, които се споделят и са приети от училищния персонал. Този модел се определя, от една страна, като една от оптималните училищни среди, от друга страна, като твърде идеалистичен и не особено реалистичен.

3. Политически модел

Той отразява „микрополитическите“ отношения вътре в училището. Основава се на определяне на формалната и неформалната власт между отделните лица, или по-скоро от властовите групи, съществуващи в училището. Те се фокусират повече върху удовлетворяване на интересите на определени групи, отколкото върху целите на цялото училище (те са повече или по-малко формално и неопределено дефинирани). Обичайни са конфликтите на интереси в рамките на образователната институция, преговорите и борбата за власт. С този модел по-често можем да се срещнем в университетското образование, отколкото в началното или средното училище.

4. Субективен модел

Той поставя основен акцент върху интересите и нуждите на индивидите в рамките на училището, а не на интересите на цялото училище. Училището не представлява за всеки учител една и съща реалност, всеки от тях адаптира своята ангажираност, производителност, лоялност към своите представи и нужди. Вътрешната структура не е представена във формалните организационни схеми на училището, а се основава главно на взаимодействието на нейните членове.

5. Модел на несигурността

С нея е възможно да се характеризира несигурността при целите и мисията на училището. Функционирането на училището е базирано на нестабилност и непредсказуемост. Сред една от характерните особености на училищната култура е липсата на яснота на целите, процедурите и процесите, включително образователните (което води до имитация на минал опит или случайности) и нестабилно участие на работниците в училищните дейности както като обем време, което посвещават на училището, така и като усилия.

Културата на конкретното училище обикновено е комбинация от няколко типа култури. Преобладаващата култура „дава тон“ в управлението на учители и ученици, студенти. Целта на всички директори е да създадат демократична култура, която се състои най-често от целево ориентирана култура и култура на взаимна подкрепа. Налице е усилие за минимализация на бюрократичната култура и културата на силата. Въпреки това е възможно да се отбележат силните им страни, например от бюрократичната култура – систематичността, методичността и реда.

Силовата култура би трябвало да се използва в училищата само в критични ситуации, например при аварии, заплахата за здравето и морала на учениците. Демократичната култура се използва от училищата във всички комуникационни елементи вътре и при комуникация с околната за училището среда. Работи с обратна връзка, като основен коригиращ механизъм за ефективно изпълнение на стратегическите и оперативните цели на училището.

При това използва съвместно управление, което дава възможност за развитие на индивидуалността на учителите и учениците, свободно пространство за творчество и отговорност.

Уважението към учениците и учителите, работата в екип по общи задачи създава силна вътрешна мотивация за решаването на всички проблеми на училището. Не съществуват забранени теми, училището се стреми да подготвя учениците за живота. В училище се учи по-малко, а учителите по-скоро ръководят процеса на обучение на учениците. Учениците са водени към собствено самостоятелно образование и личностно развитие въз основа на своите способности и потенциал.

Анализ на училищната култура

Не е лесно да се характеризира училищната култура. Един метод се фокусира основно върху описанието на проявленията в училище и негов автор е Якубикова. Училищната култура се проявява материално и нематериално, в посока навътре и навън от училището (Егер, 2006). Следващите четири квадранта формират основата за неговото описание.

Светлик (2006) посочва мястото на микросредата, взаимодействието с мезосредата.

Таблица 1. Основен преглед на проявенията на училищната култура (Eger, 2006: 136)

	Материални проявения	Нематериални проявения
Проявения с посока навън	Сгради, игрище, училищна земя. Щандове за панаири и изложби. Външни знаци на училището, надписи, символ на училището, знаме на училището. Фасади, врати, прозорци. Родни цветове. Облекло на служителите, студентите. Печатни материали, визитки, рекламни материали на училището. Предмети за подаръци.	Образователна програма на училището. Такси за обучение, различни плащания. Поведение на служителите и учениците пред обществеността. Ориентация във времето (в дългосрочен план, в краткосрочен план). Форми на предлагане на обучението.
		Система за маркетингова комуникация: – реклама, насърчаване на продажбите; – връзки с обществеността, публичност; – директни продажби, директен маркетинг. Отношения ученик – учител – родител – общество.
Проявения с посока навътре	Входове, дворове, градина, вътрешно игрище, използване и обработка на земята и другите пространства. Портал (изглед и устройство). Проявления на успеха на училището (табло на честта, резултати от състезания, представяне на успешни възпитаници и т.н.). Вътрешни пространства на сградите (коридори, стаи, работилници, лаборатории, социално оборудване, ъгли и др.). Архитектура. Цветове, осветление, вентилация, отопление. Вътрешно оборудване (машини, уреди, мебели и др.). Информационни системи (ориентиращи табели, маркировка и др.).	Процес и организация на преподаването. Климат (атмосфера в училището, социална среда, етика). Отношения подчинени – началници. Формално и неформално общуване в рамките на училището във всички посоки, т.е. подчинени – началници, учител – ученик, ръководството помежду си, учениците помежду си, останалият персонал на училището и т.н. Основни ценности, вътрешна етика. Оценка на времето. Реч. Герои. Разкази, истории, церемонии. Отношение към професията и собствената работа.

Можем да проследим проявите на културата като впечатления, които училището вдъхновява у собствените си служители, но и в широкото понятие „околна среда“, при комуникацията вътре и извън училището и в процесите на вземане на решения в училище. Материалните проявления на училищната култура въздействат основно на обществото, но също така и на ученика и родителите му. Визуалните символи засилват процеса на идентификация с училището у всички, които са в близост до училището. С нематериалните културни изрази на училището потенциалните ученици и техните родители, потенциалните служители и обществеността се запознават много по-рано, отколкото с материалните проявления. Така се създава, с тяхното посредничество, първото мнение, което може силно да повлияе на решението им да изберат училището, в което искат да учат, в което искат да работят или което искат да спонсорират.

Промяна в училищната култура

В момента ние осъзнаваме, че училището е място, където човек става такъв, едновременно с мисълта, че обществото и отделната личност имат нужда от образование и че за училището днес, повече отколкото в миналото, настава време за промяна.

Новите образователни потребности се усещат в целия свят. У нас, основно заради промяната на политическия режим, имахме възможност да се отворим към нови знания и да ги приемем като свои собствени. Промяната в училищната култура произтича от инициативата на участниците в процеса на обучение, особено на учителите, училищните ръководства, учениците и родителите в училището. Предпоставки за промяна има всеки, който разбира, че животът му ще е ценен само тогава, когато не лежи върху навиците и рутината, а се посвещава на търсене, откриване и тестване. Колкото е на по-голяма възраст, толкова е с по-младежки дух.

Училищната култура (Eger, 2006: 137) трябва да се промени, ако се стигне до следните обстоятелства:

- общоприетата култура не съответства на променените условия на средата;
- налице е разминаване между общоприетата култура и необходимата стратегически култура (промяна на визията, мисията, целите и стратегията на училището, въвеждане на реформа на учебните програми);
- училището преминава от един етап в развитието си към следващ;
- налице е значителна промяна в размера на училището;
- променя се позицията на училището на образователния пазар;
- променя се, защото промяната е очаквана (тенденции, реформи и т.н.).

Светлик (2006) също посочва, че промяната в културата често е необходима при промяната на цялото поколение. До значителни промени в училищната

култура води и промяна в училищното ръководство (нов директор, заместници и т.н.).

Пътят за промяна на организационната култура (Eger, 2006: 137) преминава през пет етапа:

- размразяване на общоприетата култура;
- усъвършенстване на интересите, нагласите, познаване на връзките, възможностите и заплахите;
- целенасочено въздействие (промяна на управлението, обучение, информиране, обезщетение, придобиване на опит, създаване на нови културни модели и т.н.);
- съгласуване на промените, коригиране на грешките, укрепване на постигнатите положителни резултати;
- развитие на желаното състояние.

За изграждане на безопасна училищна култура е подходящо на работните места да се следват няколко принципа:

1. Прозрачността (четливостта) е начин за справяне с въпроси, които всеки разбира и които всички приемат.

2. Откритостта е аспект на културата, при който за работниците не е опасно да се интересуват от това, което се случва около тях, и да обсъждат нещата с целия персонал, за който се отнасят.

3. Справедливост (fairness) – процедури, които са справедливи и които освен това се считат за справедливи. Такива, които не проявяват дискриминация на основание пол, раса, убеждения, мнения, статус или позиция.

4. Слушане (hearing) – хората с нарастваща нужда да се изразят трябва да бъдат чути (изслушани), особено тези, които имат силата да променят нещата към по-добро. В училище е важно всеки да го може и да не се страхува да каже публично мнението си.

5. Независимост – принципните и съвестни мениджъри (директори и заместници) и служители са в състояние да приемат мненията на независими и безпристрастни лица или групи. Не отхвърляме, не гоним и не осъждаме предварително идеите, критиките или оплаквания на другите.

6. Знание – училищният мениджмънт (директор, заместници) и служителите (учители и друг персонал) трябва да имат оперативно познаване на принципите на трудовата дисциплина, каквито са задълженията и правата на служителите в областта на трудовото право, кодексът за професионално поведение и управленски инструменти, етичните кодекси, гражданските права, както и в достатъчна степен да акцептират (положително приемане) и да уважават спазването на Всеобщата декларация за правата на човека.

7. Съучастие (participate) – училищната управа трябва да създава стандарти и правила за управление и функциониране на училището с активното участие на целия училищен персонал.

8. Необходимост (актуалност) – въпроси, които следва да бъдат разгледани своевременно – това означава колкото е възможно най-бързо и ефективно.

9. Поддръжка – активното участие на служителите за решаване на въпроси и проблеми на училището трябва да бъде подкрепено от ръководството на училището.

10. Привлекателност (appeal) – служителите трябва да имат за работодателите достатъчна степен на „привлекателност“ и трябва да имат възможност да разчитат на ефективно ръководство и това трябва да се получава в подходяща форма чрез проследяване на техните въпроси на най-високо ниво.

Училищната културата като обект на изследване

В днешно време училищната култура се разглежда от няколко гледни точки, с различни методи и с различни намерения. Педагогическото изследване на училищната култура е вдъхновено от други дисциплини. Социолозите разглеждат социалното конструиране на културата, разнообразието от културни форми и ролята на културата в конфликтите между групите. Антрополозите използват концепцията за култура, като подчертават лингвистичните кодове и закрепващите елементи на училищната култура, както и тези на другите етнически групи в рамките на обществото като цяло. В областта на мениджмънта се разглежда въпросът как културата обединява хората в организацията, какви са възможностите и компетенциите на директора на училището за влияние на културата и т.н.

Педагогическите изследвания подчертават ценностите на училищната култура като основа за индивидуално и колективно поведение.

В чешката научна литература намираме и първото споменаване на училищната култура в публикация на Светлик (1996). Друг важен автор е Егер, който започва да изучава училищната култура през 1998 г. и с публикациите си (2002, 2006) помогна за осветляването на този въпрос. Голям принос за проблематиката на училищната култура има и Якубикова (2001), но най-задълбочени изследвания в тази област са извършени от Пол и колектив (2006). Все още актуална е и публикацията на Светлик (2006).

Ние съдим за училищната култура при изследването ѝ предимно въз основа на поведението на хората в училище, на ценностите, които хората в училище съобщават, както и от артефактите в училище.

Подходите към изследването на училищната култура можем да разделим според мненията относно възможността за измеримост или неизмеримост на училищната култура. И макар че задачата да се изследва училището да може действително се формулира по различен начин, Масловски посочва три измерими аспекта на културата:

– фокус на културата (какви ценности споделят хората в училище, евентуално нивото на съответствие между ценностите или поведението);

– хомогенност на културата (определяне на степента на разпространение на културата сред хората);

– сила на културата (размер на натиска, който е в състояние да развие културата върху хората в училище) (Pol, eds., 2006).

По време на изследванията на училищната култура е установено защо културата се разглежда, каква е целта на изследването.

От гледна точка на целите Пол (Пол, 2006) я разделя в шест категории:

– диагностика и оценка на културата на отделното училище;

– идентифициране на действителния статус на отделните области на работа в училище и проявите на тяхната култура;

– познаване на характеристиките на успешните училища;

– търсене на такива качества в училищната култура и субкултура, които подкрепят индивидуалното обучение;

– търсене на такива качества в културата, които насърчават колективното или организационното обучение;

– познаване на образа на училищната култура или начина на възприемане на училищната култура.

3. Заключение – значение на училищната култура

Важността и значението на училищната култура водят до нарастване на нейния имидж значително от това как родителите осъзнават и след това във все по-голяма степен реализират възможността за избор на най-подходящото училище за своите деца. Така съвременната тенденция да се свързват финансовите средства, отпуснати от държавния бюджет на училищата, с броя на учениците им ще окаже силна подкрепа на необходимостта всяко училище да се занимава с този проблем. Важна роля ще играят, разбира се, и нововъзникващите недържавни училища (частни и църковни), в смисъл на разширяване на предлагането, и така – със засилване на конкуренцията.

Голямата част от информацията за училището родителите, а от тук и обществеността, получават от децата. Децата им описват какво се случва в училище, изразяват мненията си относно отделните учители, за претенциите им към учениците, за начините на обучение и отношенията между учениците. Така децата създават картината на училището, отношенията между учениците, между учениците и учителите, но също и за взаимоотношенията между учителите, между учителите и ръководството на училището. Децата коментират и поведението на оперативния персонал на училището, връзката им с учениците и учителите и родителите. Разбира се, тази информация невинаги може да е обективна. Въпреки че родителите разбират повече или по-малко ограничеността на тази информация, те ѝ отдават голяма тежест в оценките си. Поради това е важен непосредственият контакт на училището с родителите. Училището трябва да осъзнае, че репутацията му ще зависи най-вече от

мнението на родителите, от това какви правила ще създаде за сътрудничеството си с тях.

Родителите възприемат училището като цяло. Поради това е в интерес на училищата всички техни служители винаги да действат като представители на училището. Влияние имат разговорите с отделни учители (индивидуално или на срещи на класа), както и писмените съобщения, изпращани до родителите. Именно в тези ситуации учителят или ръководителят става представител на училището, неговата концепция за работа, разбирането за учителската професия, професионализма и човешката зрялост. Родителят наблюдава комуникацията на учителя, степента на познаване на ученика, начините за решаване на проблеми и по този начин – учителската му компетентност.

Поради това е в интерес на училищата родителите да имат възможност да посещават училището възможно най-често. В много училища родителите могат да вземат пряко участие в урока и да се уверят директно в ефикасността на училището, както и на учителите и да обсъдят така получените знания със споделеното от децата им или от други родители. Подходящо е училището в най-голяма степен да включва родителите в различните образователни дейности (водене на различни дейности по интереси, екскурзии, спонсорство...).

Важен факт, който участва във формирането на имиджа на училището, е успехът на неговите възпитаници. С термина „успех на възпитаниците“ може да се въведат различни критерии, които ще зависят от вида на училището. Тук може да се включи успехът на завършилите като прием в университетите, успехът им на пазара на труда. За училищата от това следва и получаване на обратна връзка за успеха на завършилите, както и възможността да се представят подходящо пред обществеността.

Важен е образът, свидетелстващ за междуличностните взаимоотношения в рамките на училището. Отношенията в учителския колектив, отношенията между ръководството на училището и учителите имат пряко въздействие върху учениците. Желанието и усилията на отделния индивид никога не могат да поправят пред ученици и родители липсата на интерес и нежеланието на другите. Важна роля тук играе стилът на управление на училището. В рамките на преподавателския състав се създават неформални стандарти като пресечна точка на индивидуалните стремежи на отделните учители, тяхната мотивация за работа, концепцията за учителската професия и образованието, техните интереси и потребности. Те се свързват с различни области на работа на учителите и училищния живот. Съществуват например училища, където неформална норма е да не се спазва часът за начало на часовете, да се изпращат учениците по време на уроците да се занимават с лични неща, презрително отношение към ученици и родители и т.н. Контраст са училищата, където можете да се срещнете с неформални норми, които да доведат до по-добра работа в училището, до положително стимулиране на учителите за работа, на тяхната креативност и отговорност.

Всяко училище има своя собствена култура, тя се създава и определя от ценностите, опита и нормите, споделяни от преподавателите и учениците в училището. Тези общи ценности, норми и модели на поведение определят начините за срещите с хората, тяхното взаимодействие, отношението им към училището и др. Управата на всяко училище трябва да култивира училищната култура.

ЛИТЕРАТУРА

- Brown, A. D. (1995). *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing. ISBN 0-273-60454-6.
- Eger, L. a kol. (2002). *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň: Cechtuma, 111 s. ISBN 80-903225-6-5.
- Eger, L. (2006). *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus., 224 s. ISBN 80-7238-583-6.
- Harkabus, Š. (1997). *Kultúra produktívnej školy*. Banská Bystrica: Metodické centrum. ISBN 80-8041-129-8.
- Hloušková, L. (2007). *Proměna a kultura školy*. Disertační práce. Masarykova univerzita, Brno, 176 s. Bez ISBN.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organisations*. McGraw-Hill International (UK) imited. ISBN 0-07-707474-2
- Jakubíková, D. (2001). *Kultura školy*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 80-7083-441-2.
- Kloskovská, A. (1967). *Masová kultura*. Praha: Svoboda. Bez ISBN
- Matsumoto, D. (2000). *Culture and psychology*. Pacific Grove. CA: Brooks/Cole.. 368 s. ISBN 0-534-23220-5.
- Murphy, R. F. (1998). *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. 1. vyd. Praha: SLON., 267 s. ISBN 80-85850-53-2.
- Nový, I., Surynek, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a managery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
- Parsons, T. (1971). *Společnosti, vývojové a srovnávací hodnocení*. Praha: Svoboda.
- Pol, M. a kol. (2006). *Hledání pojmu kultura školy*. *Pedagogika*, roč. 52, č. 2, s. 206-218. ISSN 3330-3815.
- Průcha, J. (2002). *Učitel. Současné poznatky o profesi*. Praha: Portál, 154 s. ISBN 80-7128-621-7.
- Světlík, J. (1996). *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: PRINT CENTRUM, a.s. 384 s. ISBN 80-902200-8-8.
- Světlík, J. (2006). *Marketingové řízení školy*. 1.vyd. Praha: ASPI, a.s., 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
- Šroněk, I. (2000). *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing., 168 s. ISBN 80-247-0012-3.

THEORETIC REFLECTION OF SCHOOL CULTURE

Abstract. In this article the author presents a theoretical reflection of school culture. The first part of the article deals with some historical and methodological issues of the term "culture" from sociology, anthropology and psychology point of view. The second part of the text analyses the concept of school culture from the perspective of its functions, typologies and models. Its instability and change are also presented here. At the end the author mentions some researches which deal with school culture and also points out the need to study it more thoroughly from theoretical and practical perspective.

✉ **Dr. Jiří Prokop, Assoc. Prof.**
Pedagogy department
Faculty of Education
Charles University in Prague
E-mail: prokopjura@volny.cz