

БЪЛГАРСКО СПИСАНИЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ

БРОЙ 2

2017

BULGARIAN JOURNAL OF EDUCATION

VOLUME 2

2017

**ВЛИЯНИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА УЧЕЩАТА  
ОРГАНИЗАЦИЯ В ТЕОРИЯТА И ПРАКТИКАТА НА  
УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И  
НЕЙНАТА ПРИЛОЖИМОСТ В УЧИЛИЩНОТО  
УПРАВЛЕНИЕ**

*ИНА ДИКОВА*

*Ina Dikova. THE IMPACT OF THE LEARNING ORGANIZATION  
CONCEPT ON THE THEORY AND PRACTICE OF HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT AND ITS APPLICABILITY IN SCHOOL MANAGEMENT*

**Резюме:** Настоящата статия е посветена на концепцията за учещата организация, като една от най-значимите в теорията и практиката на управлението на човешките ресурси, появила се като отговор за справяне с несигурността и сложността в резултат на бързо променящата се външна среда. Направен е задълбочен анализ на основните характеристики на учещата организация, според едни от най-водещите автори в тази област. Разгледани са и елементите от системата на управлението на човешките ресурси, влияещи положително върху организационното учене - набиране и задържане на ценни служители, тяхното обучение, участието им в процеса на вземане на решения и осигуряването на допълнителни възнаграждения. В последната част от статията се акцентира върху приложимостта на модела за учещата организация в училищния контекст.

**Abstract:** This article is devoted to the concept of learning organization as one of the most significant in the theory and practice of human resource management, that has emerged as a respond to tackling uncertainty and complexity as a result of the rapidly changing external environment. An in-depth analysis of the key characteristics of the learning organization has been made, according to some of the leading authors in the field. The elements of the human resource management system that have a positive impact on organizational learning are examined – recruitment and retention of valuable employees, their training, their participation

in the decision-making process and the providing of additional rewards. In the last part of article, the focus is on the applicability of the learning organization model to the school context.

**Ключови думи:** учеща организация, организационно учене, училището като учеща организация.

**Key words:** learning organizations, learning schools, organizational learning

В научната литература е общоприето схващането, че в социалната и икономическата среда, в която функционират днешните организации са настъпили и продължават да настъпват промени, в резултат на което организациите стават все по-зависими от придобиването на знания. Това поражда необходимостта от нови организационни структури, които да са по-гъвкави, бързо реагиращи и по-малко йерархични. Така се стигна и до появата на „**учещите организации**“. При сегашните условия на заобикалящата среда, описвана често като сложна, динамична, непостоянна, неподвижна, нестабилна и силно конкурентна, превръщането на организацията в учеща е от жизненоважно значение за нейното оцеляване, в противен случай то е застрашено. Успешни организации са тези, които управляват и просперират в *променящата се среда*, а способността за промяна и напредък е свързана именно с *ученето*, което представлява „най-важната характеристика на учещата организация, следователно трябва да бъде непрекъснат процес, отговорност и навик на всички нейни членове“ (Wen, H., 2014: 293).

Ученето и промяната са неразривно свързани, тъй като хората в учещата организация реагират много по-бързо на промените в заобикалящата ги среда, знаят как да ги предвидят и как да се възползват от тях. Ученето и *иновацията* също са свързани, защото „иновациите са от решаващо значение за дълготрайния успех на организацията, а ученето е ключов процес в иновацията“ (Verdonschot, S., 2006:671). Тоест, „*същността на учещата организация е в насърчаването на иновациите и устойчивото развитие чрез организационното учене*“ (Wen, H., 2014: 290), следователно „*учещата организация е както нов организационен формат, така и стратегия за лидерство и управление, която насърчава устойчивото развитие*“ (пак там).

## Влияние на УЧР върху идеята за учещата организация

Придобиването и прилагането на знания изисква всяка организация да разработи политики в областта на човешките ресурси, които да доведат до увеличаване запаса от знания, притежавани от служителите, както и до мотивиране за тяхното предаване и споделяне. С оглед на това ще бъдат посочени някои от основните елементи от системата на управлението на човешките ресурси, имащи положителен ефект върху организационното учене - набиране и задържане на ценни служители, тяхното обучение, участието им в процеса на вземане на решения и осигуряването на допълнителни възнаграждения, въпреки че на практика всички функции на управлението на човешките ресурси са свързани и имат връзка с развитието на учещата организация.

Основна задача на управлението на човешките ресурси, особено що се отнася до връзката му с организационното учене е *набирането и задържането на ценни служители*. Целта на всяка кампания за набиране на персонал е привличането на онези кандидати, които най-добре ще отговорят на изискванията за конкретните работни места или на организацията като цяло. Мениджърите често надценяват евентуалния незабавен принос от наемането на нови служители и подценяват други признаци, като способността им да придобиват нови знания и гъвкавостта по отношение на промените в тяхната длъжностна характеристика. Организациите, ориентирани към обучение, акцентират именно върху онези кандидати с подходящ културен и езиков опит, които да подкрепят дейностите по управление на знанието. С други думи, *селективните практики по наемане на нови служители имат положителен ефект върху ученето*.

И така, *обучението* е следващият фактор, свързан с постигането на ефективно учене. Фокусът на обучението на човешките ресурси се поставя върху развитието на хора, които са в състояние да извлекат информация от външната и вътрешната среда и да я превърнат в полезни организационни знания. Всяка организация, стремяща се да бъде гъвкава и иновативна

трябва да развие собствена система за обучение на служителите си, позволяваща избирането на най-подходящата стратегия за изграждането на техните умения и компетенции, тоест всяка организация, която признава и насърчава ученето и има специфична култура на учене, може да бъде определена като учеща организация.

От друга страна, служителите, които притежават интелектуален капитал обикновено са емоционално обвързани с организацията, което означава, че те са заинтересовани не само от възможни икономически ползи, но и от условията за работа и поддържането на трудови взаимоотношения. Това означава, че когато тези служители са изправени пред ниски социални придобивки има по-голяма вероятност да напуснат организацията в търсене на по-добри условия на труд. Необходимо е разработването на такива политики и практики, насочени към задържането на служителите и предлагане на методи, които да развият знанията им. *Системата от стимулиращи добавки* например, може да окаже положително влияние върху ученето.

Организацията следва да предостави достатъчно стимули на служителите си, за да използват ефективно и да развият специфични знания. Като цяло това се постига чрез *участие на служителите в процеса на вземане на решения*, което има положителен ефект върху организационното учене. Овластяването засилва чувството за сила и авторитет у служителите, което им дава повече възможности за иновации и опознаване на нови възможности.

### **Същност на учещата организация**

УЧР като дисциплина, включва широк спектър от концепции и теории ( концепция за развитието на човешките ресурси, концепция за развитие на човешкия капитал, концепция за организационно учене, кариерно развитие, управление на конфликтите и много др.), но без съмнение концепцията за учещата организация е една от най-значимите в теорията на управлението на човешките ресурси, тъй като най-важният актив на всяка организация са човешките ресурси, а един от факторите за създаване на мотивация и динамика у тях е ученето. Тази концепция е широко обсъждана в научната литература през последните три десетилетия. Разработена е за пръв път и въведена в управленската теория през 1990 г. от Peter Senge, с

публикуването на книгата „Петата дисциплина“. Според него учещата организация представлява „група от хора, които с течение на времето подобряват способността си да създават това, което наистина желаят да създават“ (Senge, P., 2014:18). За да бъдат постигнати тези цели, той предлага използването на следните пет изключително важни умения или принципа, които влияят на ученето в една организация. При отсъствието дори на един от тях, моделът не може да функционира ефективно.

➤ Лично съвършенство - разширяване на капацитета за постигане на най-желаните резултати и създаване на организационна среда, която насърчава всички нейни членове да се развиват и да постигат своите цели.

➤ Мисловни модели - развитие на капацитет за непрекъснато изясняване и подобряване на представите ни за света и начина, по който те оформят нашите действия и решения.

➤ Споделена визия - развитие на чувство за ангажираност, формиране на споделена представа за бъдещето и принципи и практики за придвижване към него.

➤ Екипно учене – трансформиране на разговорните умения и на уменията за колективно мислене, така че групата да може със сигурност да развие интелигентност и способности, по-големи от сумата на талантите на отделните индивиди.

➤ Системно мислене – начина на мислене, езика използван за описание и разбиране, както и силите и взаимоотношенията, оформящи поведението в системите. (Senge, P., 2014 :6).

Моделът за учещата организация на Peter Senge, създаден и развит в САЩ, първоначално за бизнеса е приложим и за училищната организация. Сендж вярва, че тези условия са необходими за изграждането на учещата организация, а практикуването им може да даде възможност на училищата да посрещнат предизвикателствата на образователните реформи и да подобрят изпълнението си. На базата на тези принципи по-долу в таблицата ще бъде описано тяхното влияние върху училищната организация. (таблица 2).

Таблица 2

Фактор	Учещата организация в училищния контекст
Системно мислене	В училищния контекст, системното мислене може да помогне на административния и педагогическия персонал за по-задълбоченото разбиране на динамичните взаимоотношения между различните елементи на образователната система. Например, проблемите с които се сблъскват учителите при управлението на класа, могат да бъдат анализирани не само по отношение на тяхното индивидуално поведение, но и по отношение на други подсистеми на училището, като например неговата структура.
Лично съвършенство	В училище, учителите се стремят към непрекъснато професионално развитие, усъвършенстване и разширяване на способностите си чрез участие в непрекъснато учене. Основен аспект в личното съвършенство е не само ученето, но и разбирането на неговата ценност. От тази гледна точка, овластяването на учителите може да се разглежда като жизненоважен компонент на учещата организация.
Мисловни модели	В училище, учителите непрекъснато размишляват върху въпроси, свързани с училищното образование, водят открит диалог, споделят мнения, увеличават знанията си от предложенията и опита на другите и проявяват ангажираност и гъвкавост в собствената си работа.
Споделена визия	Визията и целите на училището са в съответствие с тези на учителя и са планирани и определяни чрез процес на споделена ангажираност, активност и участие на всички негови членове, включително ученици и родители. Изграждането на споделена визия между директора, учителите и административния персонал се определя като важен аспект на учещата организация.
Екипно учене	В училище се насърчават различни групови или колективни дейности свързани с ученето, като по този начин учителите стават по ангажирани и квалифицирани.

Накратко, моделът на учещата организация, предложен от Senge, предполага че, непрекъснатото повишаване на персоналното съвършенство на служителите, тяхното колективно мислене и действия, систематичното анализиране на ситуации и изграждането на обща визия са необходими условия за повишаване ефективността на организационните промени и действия.

Друга, често цитирана дефиниция в научната литература е тази на David Garvin, според който учещата организация е „организация, която е компетентна да създава, придобива и предава знания и да променя поведението си, за да отразява нови знания и прозрения“ (Garvin, D., 1993). Ключовите елементи в тази дефиниция са трансфера на знания и модификацията на поведението. Според автора, учещите организации са квалифицирани в следните пет основни дейности:

- Системно разрешаване на проблеми
- Експериментиране с нови подходи
- Учне от собствения си опит и минала история
- Учене от опита и добрите практики на другите
- Бързо и ефективно предаване на знания в организацията

Slater and Narver също предлагат пет основни компонента на учещата организация (Stanley, F., Narver, J., 1995: 67):

- Пазарна ориентация
  - Предприемачество
- } елементи на културата
- 
- Улесняващо лидерство
  - Отворена структура
  - Децентрализиран подход към планирането
- } елементи на климата

Учещата организация според William Hitt е „организация, която се стреми към непрекъснато организационно обновление“ и която „ в един безкраен цикъл, става все по-умна и по-умна“ ( Hitt, W., 1995: 17). Според същия автор основните елементи, характеризиращи учещата организация са:

- Споделени ценности
- Стратегия
- Структура
- Системи
- Лидерски стил
- Умения
- Служители

Всяка организация се ръководи от определени вярвания или ценности. Традиционната организация се придържа към две основни ценности: ефективност и ефикасност. Със сигурност в тези ценности няма нищо лошо. Те са абсолютно необходими за всяка организация, която иска да оцелее и да преуспява, но не са достатъчни. С оглед на бързо променящата се среда и все по-нарастващата конкуренция е необходимо да се премине към по-високо ниво. Тази по-висока степен се наблюдава в двете основни ценности на учещата организация:

- ✓ Превъзходство: винаги целяща се към най-високите стандарти във всичко, което прави съобразно нуждите на клиентите и наличните ресурси.
- ✓ Организационно обновяване – създаване на рамка, в която могат да се проявяват непрекъснати иновации и обновявания - рамка, която позволява на организацията да се ориентира към непрекъснато променящата се среда, запазвайки целостта на собствената си идентичност.



Стила на лидера - начина на изпълнение или действие - оказва сериозно влияние върху организационното учене, което от своя страна е силно повлияно от поведението, отношението и действията на лидера. Когато лидерите демонстрират чрез поведението или действията готовността си да приветстват различни гледни точки, служителите се чувстват уверени да предлагат нови идеи и възможности.

Стила на лидера може да бъде ограничаващ или освобождаващ, възпрепятстващ или насърчаващ, заплашващ или подкрепящ. Всеки лидер прави сам този избор, като последиците от него са много дълбоки. Стила на управление в традиционната организация може да се определи като контролиращ, характеризиращ се с правила, процедури, координация и власт на длъжността. Тук четирите основни функции на мениджъра са:

- ✓ Определяне на цели;
- ✓ Формулиране на очакваните резултати;
- ✓ Оценяване на изпълнението и
- ✓ Предприемане на коригиращи мерки

Този четириетапен процес може и да представя функциите на мениджмънта, но това съвсем не е лидерство. Учещите организации се нуждаят от лидерство. То е един от най-важните фактори, които оказват влияние върху развитието на учещата организация. Преходът към учещата организация включва промяна в цялостната система. Новата роля на лидера е да проектира учещата организация и да бъде катализатор за насърчаване на ефективно учене. Приемайки тази роля по този начин той овластява персонала. Просто казано, овластяването дава възможност на другите да действат. Учещото училище изисква нова парадигма на лидерство, различна от традиционния авторитарен стил. В учещото училище, лидерството трябва да е разпределено така, че различни хора да могат да поемат лидерски роли в различните си области на действие. Лидерите в училището като учещата организация овластяват персонала си чрез:

- ✓ разработване на споделена визия на училището;
- ✓ осигуряване на необходимите ресурси за постигане на визията;

- ✓ привличане на учителите при обсъждането и вземането на решения;
- ✓ консултиране от страна на лидера при решаването на проблеми на учителите в работата им;
- ✓ делегиране на правомощия и поощряване на учителската автономия;
- ✓ отбелязване на успехите;
- ✓ утвърждаване на благоприятен за обучението климат в училище и което е най-важно
- ✓ оказване на съдействие и подпомагане на професионалното им развитие и обучение.

Ученето е фундаментален, естествен процес, представляващ съществена част от човешкото съществуване и растеж. Следователно, за да се превърне в успешен лидер, а не вечен последовател, човек трябва да учи непрекъснато през целия си живот. Организации с идеална цел, каквито са училищата трябва да изграждат лидери на всички нива, започвайки от непедагогическия персонал и стигайки до длъжностите с управленски функции.

Проблемът със системата за оценяване на традиционната организация е, че тя се фокусира почти изцяло върху финансовите резултати. Със сигурност никой не може да оспори тяхното значение, но изключителното съсредоточаване върху това измерение може да доведе до неблагоприятни последици за организацията. За учещата организация е характерно балансираното оценяване, което се фокусира върху удовлетвореността на клиентите, превъзходството, вътрешните процеси, организационните иновации и подобрения, т.е привличане на хората към цялостната визия.

В сравнение с традиционните, в учещите организации няма йерархия и власт, всички хора са партньори. Тя създава плуралистична структура, оказваща реална подкрепа на служителите от по-ниските нива на управление, а не обратното. Следователно, съществува хармония между организационните цели и действия и желанията на индивидите или групи-

те, което със сигурност ще доведе до по-голяма организационна интелигентност и сила от тази на отделните лица.

Що се отнася до това дали учещата организация изисква различен вид служители от този на учещата, отговорът е, да. Докато традиционната организация се фокусира върху избора на хора въз основа на тяхното знание и опит, то фокусът на учещата организация е върху избора на хора въз основа на тяхната способност да учат. Учещата организация се нуждае от персонал, който е отворен за учене, чийто интереси са широкообхватни, знае как да учи и е ангажиран с учене през целия живот.

Традиционно, фокусът върху организацията по отношение на нейната структура е върху порядъчността - дейностите трябва да се разпределят и извършват системно чрез установяването на ясна йерархична структура и чрез насочване и ограничаване на потока от информация. Днес, много от мениджрите осъзнават, че създаването на ред и дисциплина е необходимо, но не достатъчно, нужна е гъвкавост, спонтанност и бърза реакция към непредвидимите проблеми и възможности.

От посоченото по-горе става ясно, че учещата организация се различава съществено от традиционната, като някои от ключовите влияния, които налагат преминаването от традиционната бюракратична организация към учеща организация са: необходимостта от постигането на високи и постоянни нива на качеството, бързите и непрекъснати промени в технологиите, ориентираността към услугите, глобалните сътресения и конкуренция, навлизането на голям брой служители, работещи в областта на знанието и справянето с нарастващата несигурност на глобалния пазар.

Според М. Marquardt, учещата организация предствлява система, състояща се от следните пет взаимосвързани компонента (Marquardt, М.,2002: 23):

- Учене
- Организация,
- Хора,
- Знание и

➤ **Технология**

*Ученето* като основен компонент на учещата организация е непрекъснато и съзнателно. То се осъществява на три различни нива: индивидуално, групово или екипно и организационно. И трите вида учене зависят от споделянето на знания и от миналия опит.

*Организацията* сама по себе си също е подсистема на учещата организация. Организационния компонент създава и насърчава творчески начини за учене чрез:

- ✓ **Култура** – ценности, възприети поведения, вярвания, норми, традиции и практики на една организация. Учещата организация създава култура, в която ученето става навик и е интегрирано във всички нейни функции. Компонентите на училищната култура като подкрепата на учениците, доверието и уважението между учителите, насърчават способността за организационно учене.
- ✓ **Визия** – целите и посоките на организацията за бъдещето. За учещата организация, желаното бъдеще е това, в което учащите създават все по-добри и по-добри продукти и услуги.
- ✓ **Стратегия** - тактики, методи и планове за действие, които една организация използва, за да постигне целите си. В учещата организация тези стратегии подобряват събирането, трансфера и използването на знания във всички организационни дейности.
- ✓ **Структура** – конфигурацията на организацията (звена, йерархия, връзки). В учещата организация, структурата е плоска, безгранична и модернизирана. Тя насърчава комуникацията, информационният поток, отговорността и сътрудничеството.

*Хората*, засегнати от учещата организация са:

- ✓ Служителите, които трябва да планират бъдещите компетенции, да предприемат действия и да поемат рискове;
- ✓ Мениджърите, които трябва да са ментори, да минимизират претоварването на персонала, да освобождават време за непрекъснато

тото му висококачествено професионално обучение и развитие, моделирайки добро поведение за учене;

- ✓ Потребителите - трябва да определят нуждите и да получават подходящо обучение спрямо продуктите и услугите, които организацията предлага.
- ✓ Общността – социални, икономически, образователни организации, които участват в предоставянето и получаването на обучение.

*Знанието* е следващата подсистема на учещата организация. То включва основно три фази. Първата фаза е създаването на нови знания. Това се случва когато членовете на организацията решават нов уникален проблем или проблем, който е малка част от по-голям проблем, като например проблем генериран от текущ проект. Втората фаза е запазването на това новосъздадено знание. Третата фаза е разпространението и прилагането на новото знание. Разпространението и прилагането включва споделяне на тези нови знания както с членовете на организацията, така и със заинтересованите страни, засегнати от решаването на проблемите. Разпространеното знание се превръща в отправна точка за решаването на нови проблеми във фазата на създаване на знания. Способността на организацията да решава проблеми се увеличава с използването на това разпространено знание.

*Технологичният компонент* на учещата организация е поддържането и интегрирането на електронни мрежи и инструменти. Той включва електронните средства и усъвършенствани методи за учене, като симулация, компютърни конференции, сътрудничество и др. Днес, технологичните промени оказват пряк натиск върху училищата. Технологията променя драматично и начините по които учениците получават достъп до информация. Ако до преди двадесет години, когато Световната мрежа (Интернет) беше само на няколко години, Гугъл търсачката едва съществуваше, а Уикипедия и Фейсбук дори не са били замислени, то днес учениците от всички възрасти и степени ги приемат за даденост и ги използват като инструменти за достъп до образователни услуги и ресурси в хода на тяхното обучение. Междувременно учителите също са променили своите

навици, като например – публикуване и получаване на задачи онлайн, онлайн обучения и др.

Според Watkins and Marsick учеща организация е тази, която има способността да се адаптира и да реагира бързо и по нови начини, докато същевременно работи за премахване на бариерите пред ученето( Marsick, V., Watkins, K., 2003: 136).

S. Gow от своя страна смята, че планирането и успешното прилагане на следните пет градивни елемента, ще позволят на организацията да се придвижи от настоящото към бъдещото желано състояние и превръщането ѝ в учеща организация ( Gow, S.,2003: 218):

- Ясна визия и мисия – организацията представлява цяло и всеки нейн градивен компонент трябва да има ясно изразена мисия и цел. Служителите следва да разберат тази мисия и как тяхната работа ще допринесе за нейното постигане, а организацията от своя страна трябва да насърчава ангажираността на служителите с целта.
- Прилагане на лидерство и овластяване – Лидерите трябва да се ангажират, както с целите на организацията, така и с целта на ученето. Те трябва да създават климат на доверие, в който неуспехите се превръщат в част от процеса на учене.
- Експериментиране и възнаграждения – Проблемите, пред които е изправена организацията, представляват възможности за експериментиране. Структурите и системите на организацията трябва да подкрепят тази практика на експериментиране. Системата за възнаграждения трябва да бъде планирана по начин, който да възнаграждава иновацията и поемането на рискове.
- Ефективен трансфер на знания – Комуникацията трябва да бъде ясна, бърза и фокусирана.
- Екипна работа и групово решаване на проблеми – Структурите и системите на организацията трябва да насърчават работата в екип

и груповото решаване на проблеми и да намалят зависимостта на служителите от висшето ръководство

A. Ortenblad предлага следните четири аспекта, които трябва да притежава учещата организация: (Ortenblad, A., 2004: 4).

- организационно учене
- учене на работното място
- култура за учене и
- структура за учене.

Според него учещи организации могат да се нарекат само тези, в които са налице и четирите аспекта.

S.Rijal, дава следното определение: „учеща организация е тази, която има потенциала да се трансформира, включва индивидуалното и колективното учене сред членовете си, овластява персонала, както в организацията, така и извън нея, управлява ефективно знанията и използва технологиите, така че да се адаптира по-добре и да успее в променящата се среда“ (Rijal, S., 2009: 133).

Основните теми, идентифицирани в различните дефиниции на учещата организация са *непрекъснатото учене, усъвършенстване, създаване, придобиване и трансфер на знания, визия и цели, промяна, трансформация и лидерство*. Строго се акцентира и върху значението на *индивидуалното, груповото и организационното учене*. Индивидуалното учене се осъществява от индивида чрез самостоятелното запознаване с научната литература, тясно свързана с неговата трудова дейност, извършване на експерименти, участие в семинари или чрез получаване на информация от колегите. То е необходимо на организацията, но не и достатъчно. Груповото учене се осъществява когато двама или повече индивиди, работещи заедно, учат от една и съща практика или опит. Всяка група е съзнателно създадена, съчетавайки служители с различно ниво на квалификация и опит, с цел изпълнението и постигането на организационните цели. Организационното учене пък е смятано за единственото конкурентно предимство на организацията в бъдеще. Всички организации притежават способността да

учат. Тази способност им позволява да променят и обновяват своята структура и функция, съобразно изискванията на външната среда. Организационното учене „се отнася до дейностите, структурите и стратегиите, които се провеждат в организацията за насърчаване на ученето“ ( Schechter, С., Mowafaq, Q.,2013: 508). То е резултат от интерактивен и взаимозависим процес. Организационното учене протича във всички нива на организацията, като произтичащото от това знание се разпространява сред всички нейни членове и се включва във всички рутинни процедури. То е „определяно като важен компонент за ефективността на организацията, особено имайки предвид нарастващото количество информация, с което разполагат обществата днес ( пак там)“.

Организационното учене и учещата организация въпреки, че често се използват като взаимозаменяеми, са две различни понятия. Разликата между тях според А.Örtenblad се състои в това, че докато организационното учене е дейност, процес в организацията, което е толкова естествено, колкото и индивидуалното учене и съществува без каквито и да било усилия, то учещата организация е форма на организацията, която изисква активност и усилия, за да съществува. В тази връзка всички организации могат да осъществяват организационно учене, но само някои от тях могат да бъдат учещи организации (Örtenblad. А., 2001: 127).

Много от организациите в днешната изключително бързо и непрекъснато променяща се среда ( в това число и училищните) разбират, че само наличните знания не са достатъчни, за да се отговори на тези промени. Тези от тях, стремящи се към успешно изпълнение на продуктите и услугите, които предлагат, трябва да следват концепцията за учещата организация, т.е да развиват и поддържат културата на организационно учене, да осъществяват открита комуникация и сътрудничество, а не строга йерархия, да стимулират личните постижения на учителите и да ги насърчават да споделят опит и да действат без страх от провал, защото грешките се толерират като неразделна част от процеса на учене. Учещата организация е способна да се адаптира към променящите се условия, да предсказва промените и предизвикателствата в непрекъснато променящия се икономически, културен и политически живот, което е възможно само чрез промяна в организационната култура, включително вътрешните й



структури и процеси, подкрепящи тези тенденции. Успеха на всяка организация зависи от много и различни фактори, но най-важният от тях е процесът на учене, които не само гарантира нейното съществуване и развитие, но и определя иновационния процес в рамките на дейността и управлението на организацията.

### **Учещата организация в училище**

Silins, Mulford and Zarins дават следното определение за училището като учеща организация : „училищата като учещи организации използват методи за анализиране на заобикалящата среда, разработват споделени цели, установяват съвместни учебни среди, насърчават инициативите и поематнето на рискове, редовно преглеждат всички аспекти свързани и влияещи върху работата на училището, признават и стимулират добрата работа и осигуряват възможности за професионално развитие“ ( Silins,H., Zarins,S., Mulford, B., 2002: 24).

Според същите автори, седемте аспекта, характеризиращи училището като учеща организация ( съдържащи се и в самото определение) са следните:

- *Анализ на заобикалящата среда* – отнася се до дейностите на училището, които съдействат за разширяване обема на информацията и обхвата на политиката, теорията и практиката, които се прилагат към процеса на разработване и вземане на решения. Първата стъпка в изграждането на учеща организация е познаването на нейните силни и слаби страни. Като полезен диагностичен инструмент за тази цел, може да послужи оценяването.
- *Визия и цели* – отнасят се до признаването на последователно и съгласувано чувство за посока, което ръководи ежедневните действия и решения на училището и оформя дългосрочно планиране.
- *Сътрудничество* – отнася се до степента, в която съществува климат на доверие и откритост, климат който насърчава сътрудни-

чеството, съдействието, подкрепата и участието във функционирането на училището.

- *Предприемане на инициативи и поемане на рискове* – отнася се до степента, в която училищният персонал е отворен за промяна и се чувства свободен да експериментира и да поема професионални рискове, както за лично развитие, така и за цялостното подобрене в изпълнението на училището.
- *Проучване* – отнася се до степента, в която програмите и практиките се проучват, преглеждат, оценяват и се предприемат действия за тяхното осъществяване.
- *Признаване и подкрепа* – отнасят се до степента, в която съществува искрено признаване и оценяване на усилията, инициативността и постиженията.
- *Продължаващо професионално развитие* – отнася се до степента, в която се предоставят стимули, възможности и ресурси, за да се даде възможност на целия персонал на училището да учи, развива и прилага знанията, уменията и нагласите, необходими за подобряване на училищното изпълнение като цяло ( Silins, H., Zarins, S., Mulford, B., 2002: 26).

Интегриран модел на училището като учеща организация е представен и в доклада на ОИСР от 2017 г., който се фокусира върху:

- Разработване и споделяне на визия, фокусирана върху ученето на всички ученици;
- Създаване на възможности за непрекъснато учене на целия персонал;
- Насърчаване на екипното учене и сътрудничество между целия персонал;
- Създаване на култура, подкрепяща експериментирането, иновациите и проучванията;
- Вграждане на системи за събиране и обмен на знания;

- Учене от външната среда;
- Моделиране и нарастващо лидерство в ученето.

Концепцията за учещата организация е подходяща за всяка училищна организация, независимо от контекста, в който функционира. Училището като учеща организация е *тясно свързано с външната среда*, както и на *решаването на проблеми* и *експериментирането* като ключови двигатели на промяната и иновациите в образованието. Почти всички учени (в т.ч и цитираните по-горе) изтъкват необходимостта от насърчаване на непрекъснатото и *съвместно учене*, както и *сътрудничеството*. Подчертава се и значението на *убежденията* и *ценностите* на учителите, свързани с ученето, както и процесите, стратегиите и структурите на организацията за създаване на условия за неговото увеличаване и стимулиране на *иновациите*. В новият ЗПУУО за пръв път се осигурява възможност за създаването на иновативни училища и разработването на механизъм за тяхното функциониране и оценяване.

Училището има за цел да развие умения за творческо мислене, страст към ученето през целия живот, да превърне ученето в национална култура, да насърчава креативността и иновациите на всяко ниво в обществото, излизайки дори и извън рамките на училището и образователните институции. Накратко, учениците преминали през образователната ни система трябва да притежават предприемачески умения, дигитални умения, да могат да учат самостоятелно и да мислят глобално. Те трябва да бъдат отговорни пред семействата си, общността и страната. В процеса на учене, учениците трябва постоянно да се стремет към знания, да намирят сами отговори на различни въпроси и да притежават способността за самоусъвършенстване по всяко време .

Начинът, по който се управляват училищата също трябва да бъде променен, така че да подкрепя новите образователни инициативи. Крачка напред в тази посока е получаването на по-голяма автономност, която да позволи на училищата да бъдат по-гъвкави и да отговарят на собствените си нужди.

Предпоставка за успеха на училището като учеща организация е културата на доверие и споделената ангажираност. Тези положителни характеристики се превръщат дори в още по-важни и ценни, в резултат на децентрализацията и делегирането на отговорности. Училищата трябва да могат да отговарят на новите реалности и да се борят постоянно с новите предизвикателства. Характеристиките на учещата организация ще им помогнат да се справят с тези предизвикателства, предоставяйки им инструменти за преследване на творческа визия, съвместно учене и работа, както и адаптиране към промените. Хората работещи в учеща организация са напълно ангажирани в работата си, която възприемат като част от цялото, система в която има взаимовръзки и процеси, които зависят един от друг. Доколко добре едно училище се справя с предизвикателствата зависи в голяма степен от способността му за учене. Следователно училищата трябва да бъдат учещи организации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Garvin, D.(1993). Building a learning organization. -*Harvard Business Review*, Vol.71, № 4.
2. Grow, S.( 2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The learning organization* . Vol.10, № 4. pp. 216 - 227
3. Hitt, W.(1995). The learning organization: some reflections on organizational renewal.
4. Marsick, V.,Watkins, E.( 2003). *Advances in Developing human resources*.
5. Marquardt, M.J.(2002).*Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning* , Davies-Black Publishing, Mountain View, CA.
6. OECD.2017. What makes a school a learning organization?
7. Örtenblad, A.( 2001). On differences between organizational learning and learning organization. pp.125-133
8. Örtenblad, A.( 2004). The learning organization: towards an integrated model.
9. Rijal, S. ( 2009). Leading the learning organization. *Business education and accreditation*.V.1. № 1
10. Schechter,C., Mowafaq Q. ( 2013). From illusion to reality: schools as learning organizations. -*International Journal of Educational Management*. Vol.27. № 5. pp. 505 – 516.

11. Senge, P. ( 2014). The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization.
12. Silins, H., S. Zarins., B. Mulford (2002).What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is it a useful concept to apply to schools? *International Education Journal*. pp. 24-32.
13. Stanley, F., Narver,J.( 1995). Market orientation and the learning organization.
14. Verdonschot, S.(2006). Methods to enhance reflective behavior in innovation processes. -*Journal of European Industrial training*. Vol.30. № 9.
15. Wen, H.( 2014). The nature, characteristics and ten strategies of learning organization. -*International Journal of Educational Management* .Vol.28. №3. pp. 289-298.