



Šola za ravnatelje

KAKO LAHKO POMOČNIK RAVNATELJA SOUSTVARJA KULTURO IN KLIMO ZA ZDRAVO ORGANIZACIJO?

mag. Vlasta Poličnik in mag. Peter Markič

Portorož , 8. – 9. marec 2016

ZAKAJ ...

- iste stvari v različnih šolah in vrtcih delajo različno?
- so ponekod bolj prijazni?
- se v eni šoli počutimo drugače kot v drugi?
- so na naši šoli pomembne druge stvari kot drugje?
- pri nas otroci niso samo številke?

Kultura je neotipljiva, a ključna: lahko stopite v šolo in nemudoma veste, ali želite biti tam ali ne. Velja tako za učence kot za zaposlene.

(Haberman 2013)

Polemika o razmerju med kulturo in vodenjem je že stara. Ali vodje oblikujejo kulturo ali ta oblikuje njih? ... Ali organizacije s stabilno kulturo dajejo boljše rezultate?

(Bolman in Deal 2013)

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA

KULTURA

Organizacijska kultura je **vzorec prepričanj in vrednot**, ki jih člani neke organizacije razvijejo v daljšem času in se izražajo **v materialnih simbolih in vedenjih**.

KLIMA

Organizacijska klima odraža **posameznikovo** doživljanje organizacijske kulture. Odraža se v **vzdušju v šoli**.

Izraža skladnost med tistim, kar ljudje pričakujejo in tistim, kar dejansko dobijo.

KAJ MENITE?

Kultura in klima za naše delo nista tako pomembni, da bi jima posvečali posebno pozornost.

Kultura in klima naj se razvijata in spreminjata sami.

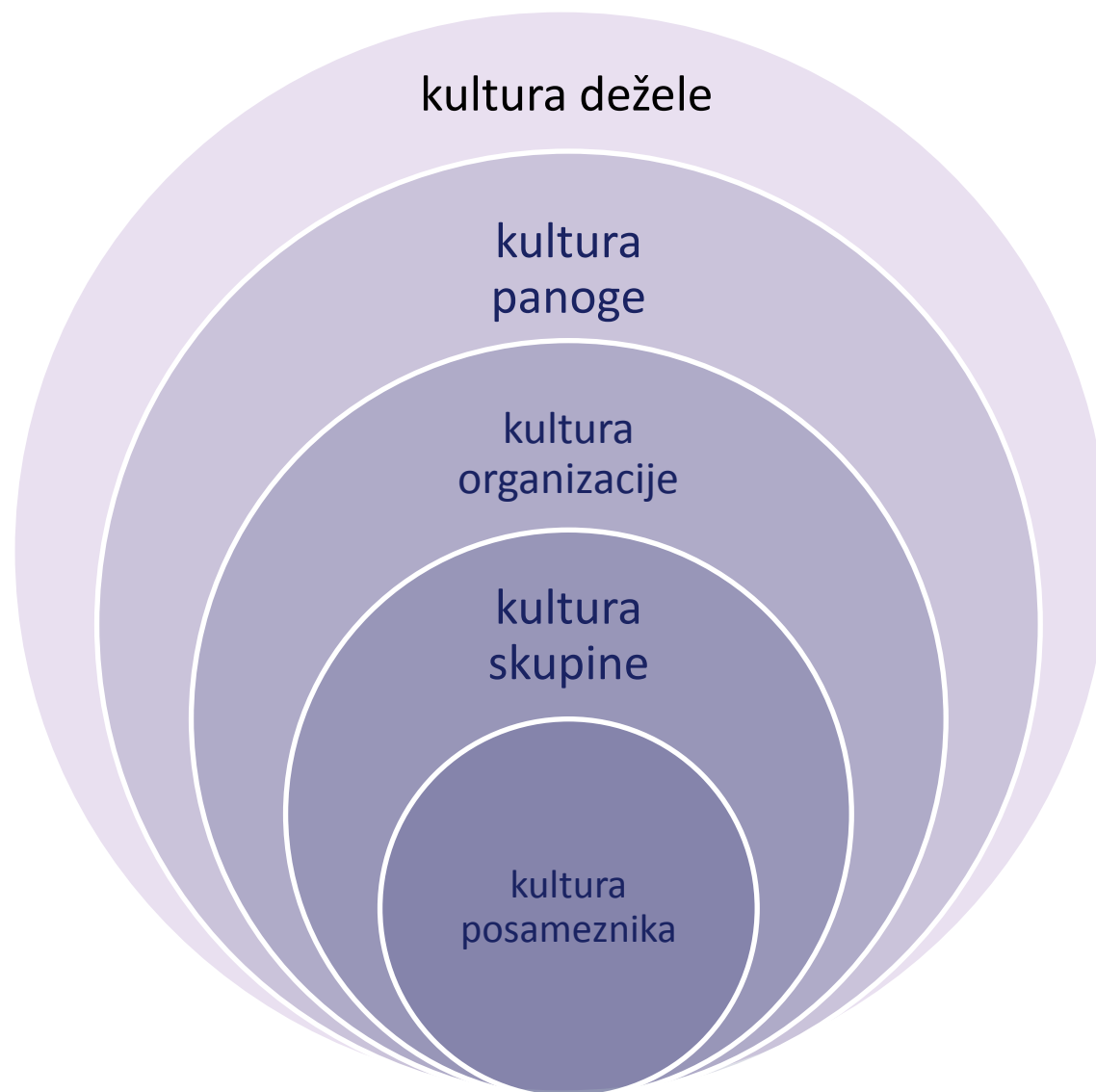
Kulturo in klimo v organizaciji je potrebno upravljati.

NAMEN UPRAVLJANJA KULTURE IN KLIME

Vzpostavitev zelene kulture in klime, ki bi delovala spodbudno na zaposlene in celotno organizacijo:

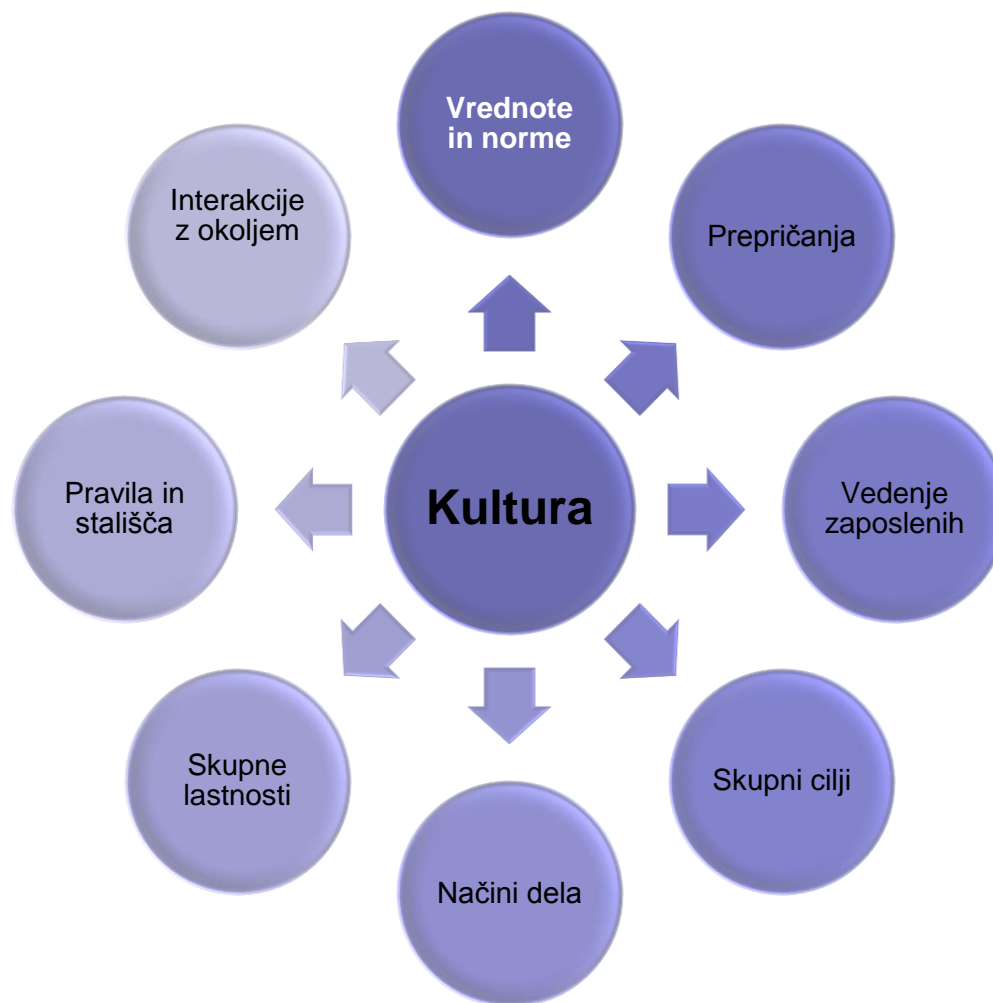
- spodbujanje stalnega učenja
 - spodbujanje razvoja
- ustvarjanje zaposlenim prijaznih delovnih mest
 - vplivanje na dodano vrednost

OKVIRNOST KULTURE

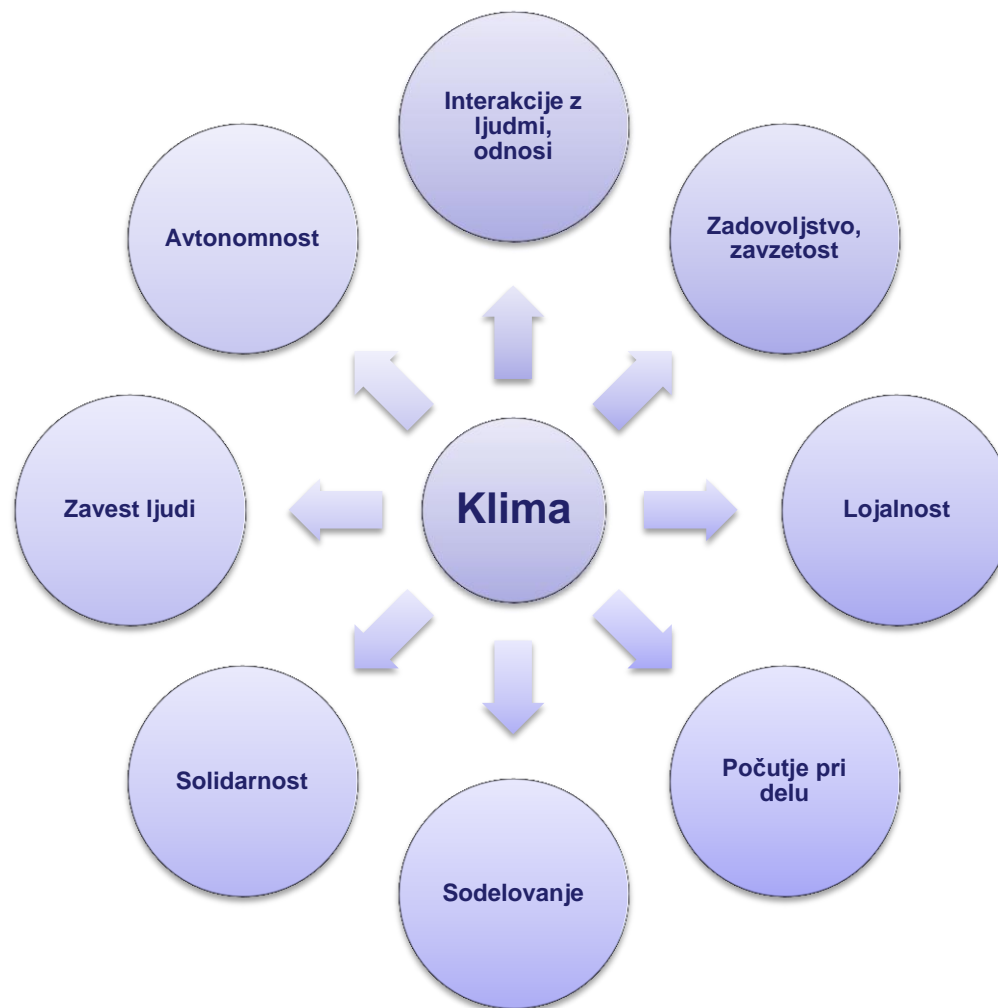


(Nagel 1991)

ORGANIZACIJSKA KULTURA



ORGANIZACIJSKA KLIMA



LASTNOSTI KULTURE IN KLIME

KULTURA	KLIMA
Slabo vidna, težko razpoznavna, prikrita	Dobro vidna, hitro razpoznavna, se je ne da prikriti
Težko merljiva, predmet manipuliranja	Lažje merljiva, nemogoče manipulirati
Težko ugotoviti vpliv ukrepov na spreminjanje	Lahko jo spreminjamo z ukrepi
Vezana na preteklost, usmerjena v prihodnost, spreminjanje je zelo težavno	Vezana na sedanje stanje, mogoče je spreminjanje tega stanja in pogojev
Ni je mogoče popolnoma spremeniti	Mogoče jo je v celoti spremeniti
Abstraktna	Eksaktna
Težko razumljiva	Lažje razumljiva

RAZVOJ IN SPREMINJANJE KULTURE IN KLIME V RAZLIČNIH ORGANIZACIJAH

KULTURA	KLIMA
Počasen razvoj in spreminjanje	Hitrejši razvoj in spreminjanje
Tradicionalne organizacije	Inovativne organizacije
Strukturirane, hierarhične organizacije	Sploščene organizacije
Velike organizacije	Majhne organizacije
Stabilno okolje	Dinamično okolje s stalnimi spremembami
Neprofitne organizacije	Profitne organizacije
Tradicionalne panoge	Sodobnejše panoge

Vaja 1: Vidni znaki kulture šole

VIDNI ZNAKI KULTURE	Vaja 1:
UREJENOST ŠOLE	V tabelo vpišite pojavne znake vaše šole.
PREDSTAVNI ZNAKI ŠOLE	Razmislite, kaj z njimi sporočate.
PISNI DOKUMENTI	
ORGANIZIRANOST, VIZIJA IN VREDNOTE	
OBREDI IN SIMBOLI	
VODENJE	
ODNOSI	



DIMENZIJE KULTURE IN KLIME

- Različne metodologije strukturiranja navajajo od 3 do 251 dimenzij kulture in klime.
- Pri upravljanju kulture in klime ne ločujemo - vedno ju obravnavamo celostno.
- Poznavanje dimenzij je osnova za merjenje in upravljanje kulture in klime.

DIMENZIJE KULTURE IN KLIME

Vizija, poslanstvo in cilji	Timsko delo in podpora
Načrtovanje in odločanje	Učenje in usposabljanje
Natančno določene vloge in naloge	Komuniciranje
Nagrajevanje, motiviranje	Predanost in morala
Razvoj kariere	Odnosi
Kakovost storitev	Reševanje konfliktov
Inovativnost	Usmerjenost v prihodnost

POMEN DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture in klime vsebuje 14 dimenzij. Ugotovite, katere dimenzije so na vaši šoli takšne, ki bi jih bilo za zagotavljanje bolj ugodne klime potrebno spreminjati in kaj lahko vi storite za to.



UPRAVLJANJE KULTURE IN KLIME

Teoretične osnove in cilji

Izdelava metodologije za posnetek stanja

Usposabljanje

Predstavitev namena, ciljev, poteka zaposlenim

Izvedba, analiza, poročilo o posnetku stanja

Določitev zadovoljivih in nezadovoljivih dimenzij

UPRAVLJANJE KULTURE IN KLIME

Opredelitev zelenega stanja

Zbiranje predlogov in idej za izboljšanje

Izdelava akcijskega načrta in določitev ciljev

Izvajanje akcijskega načrta v praksi in spremljanje učinkov

Ponovno merjenje

KAJ JE POMEMBNO?

VODSTVO

- Pobuda
- Ozaveščanje pomena in ciljev
- Načrtovanje
- Spremljanje sprememb in učinkov

ZAPOSLENI

- Vključenost vseh
- Spodbujanje prispevka posameznika – vsak posameznik in njegovo mnenje sta pomembna

OKOLIŠČINE

- Merjenje klime in kulture 1 x letno
- Pozornost vsem dimenzijam
- Prilagajanje danim okoliščinam
- Izogibanje sprožanju hitrih sprememb
- Stalnost, potrpežljivost
- Spremljanje učinkov

UČINKI UPRAVLJANJA KULTURE IN KLIME

Vodstvo sporoča - pomembno mi je:

- počutje zaposlenih
- kako doživljajo organizacijo in drug drugega
- kakšno je stanje na področju komuniciranja, vodenja, učenja, organiziranja ...
- da vsak posameznik začuti, da je zelo pomemben
- da se izboljša sistem in ponudi zaposlenim prijazno in spodbudno delovno okolje

Zaposleni

- skrb vodstva začutijo, v aktivnosti se vključijo in jih sprejmejo za svoje
- prizadevajo si, da bi ustvarili boljše pogoje
- med seboj se povežejo, se posnemajo
- skupaj ustvarjajo bolj prijazno delovno okolje

PODNEBJE IN VREME?

