



**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ”
ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА**

КАТЕДРА „ПЕДАГОГИКА“

Марияна Шехова-Канелова

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация на тема:

***МОДЕЛИ ЗА ДИАГНОСТИЦИРАНЕ НА
ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА УЧИЛИЩЕТО***

за присъждане на образователна и научна степен „доктор” по
научната специалност „Теория и управление на образованието,
(шифър 1.1)

Научен ръководител:

Доц. д-р Траян Попкочев

Научно жури :

1. Проф. д-р Петър Балканси
2. Доц. д-р Траян Попкочев
3. Проф. д-р Галин Цоков
4. Доц. д-р Светозар Вацов
5. Доц. д-р Динко Господинов

Благоевград,
2015 г.

Дисертационният труд е в обем от 233 страници, трудът се придружава самостоятелно обособено тяло, наречено „Приложение“, съдържащо общо 8 отделни приложения и общ обем 56 страници. В структурно отношение дисертационният труд се състои от увод, 4 глави, всяка с по 4 параграфа, заключение и библиография. Основният текст на дисертационния труд е 224 страници и 8 страници литература. Трудът съдържа 81 фигури, 42 таблици и 9 схеми. Библиографията включва общо 171 източника, в т.ч. на кирилица – 58, на латиница – 81 и 32 интернет източника. Цитираните източници и автори са основно англоезични в оригинал и в превод на български и руски език, както и български и руски автори. Над 85 % от цитираните източници са публикувани в периода след 1990 г. броят на преките и косвени цитирания е общо 164.

Дисертантът изразява своята искрена благодарност за оказаната методическа помощ и консултации от проф. д-р Снежана Илиева – СУ „Св. Кл. Охридски“, проф. д-р Петър Балкански и доц. д-р Йордан Калчев – ЮЗУ „Н. Рилски“ и на научния ми ръководител – доц. д-р Траян Попков в процеса на разработването на дисертационния труд.

I. Увод - Обща характеристика на дисертационния труд

Актуалност на изследването: Терминът „култура“ има латински произход и е употребен във връзка с култивация (усъвършенстване). Една възможна дефиниция на културата е култивиране или развитие на ума чрез учене. Културата е „колективно програмиране на ума, което отличава членовете на една група или категория хора от друга“. Културата отразява опита и постиженията на тези групи хора, включително и създадените от тях артефакти. Същевината на културата се състои от традиционни идеи и свързаните с тях ценности, които влияят върху поведението на хората. Първи опит за изследване на организациите в културен аспект правят Е. Мейо и У. Уорнър в началото на 30 – те години на XX век. Темата възниква отново през 50 – те години на миналия век. М. Далтън провежда изследване на десетки крупни и средни фирми в САЩ и Канада на култури и субкултури. Отначало се употребява понятието „култура на фабриката“ или „култура на училището“ от Е. Джак (1951 г.) и У. Уайт (1956 г.). Терминът „организационна култура“ е въведен за първи път от Ендрю Петигрю (Andrew Pettigrew) в книгата „The creation of organizational cultures“ (1976 г.). Едновременно с термина „организационна култура“ в бизнес литературата става популярен терминът „корпоративна култура“. Негови автори се явяват Дийл и Кенеди (Deal, Kennedy /1982/) в книгата им „Корпоративна култура“ и Т. Питър и Р. Уотърман чрез книгата им „В търсене на съвършенство“ (1982 г.). най-популярните автори в тази област са Уилям Оучи, Алан Кенеди, Чарлз Хенди, Едгар Шейн с книгата си „Организационна култура и лидерство“, а К. Камерън и Р. Куин, Хеерт Хофстеде и др.

Въпросите на организационната култура придобиват особена актуалност у нас след 90 – те години на миналия век. Първите публикации в тази връзка предлага Марин Паунов, Снежана Илиева, Цветан Давидков, Сава Джонев, Соня

Карабелъова, Иван Иванов, Росица Симеонова, Вяра Гюрова, Пламен Радев, Димитър Шопов, Петър Балкански, Георги Апостолов и други. А първи публикации по диагностика на организационната култура може да се считат тези на Р. Симеонова („Диагностика на организационната култура на училището“), Траян Попков („Училището като обект на организационна диагностика“) и Цветан Давидков („Измерители на организационната култура“).

Необходимостта от настоящето изследване: Тезата на нашето изследване гласи, че в отсъствието на кардинална промяна от друг тип, а именно – на организационната култура, вероятността за настъпване на трайни положителни изменения в крайните резултати остават минимални. Макар необходимите инструменти и техники да са налице, а стратегията за промяна на дейността на училището да се провежда енергично, множество подобни инициативи пропадат, тъй като фундаменталната култура на организацията – ценности, начини на мислене, стил на мениджмънт, подходи за решаване на проблеми – си остават същите. Без използването на надежден **инструментарий за диагностика и оценка на организационната култура**, не бихме могли да очакваме, че тя може да бъде променена и да оказва адекватно влияние на извършваните изменения и на осъществяваните нововъведения в организацията. Затова главната цел на всяка промяна в училищната организация следва да бъде на **първо място промяната на нейната култура**. Тази зависимост на общото подобрене в училище от промените в неговата култура се свързва с обстоятелството, че когато ценностните ориентации, символите, целите, си остават непроменени, дори при изменени стратегии или процедури – училището много бързо се връща към статуквото. Същото се отнася и за отделната личност – ръководители, учители, ученици. При отсъствие на изменение във фундаменталните цели, ценности и очаквания,

свързани с училищната организация и персоналният състав, истинската промяна се измества от мимикрия или тя става повърхностна или мимолетна. С други думи, **изменението на организационната култура на училището е ключ за успешното прилагане на други стратегии за усъвършенстване на организацията.**

Целта на настоящето дисертационно изследване е да подпомогне мениджърите в системата на училищното образование при откриване на пътища към правилната оценка (диагностика) и възможните изменения в културата на училищните организации. Като предложи апробирани, валидни и надеждни инструменти, типологии и обоснове модели по диагностика на някои видове типологии организационни култури. И умения за тяхното управление в училищните организации на основата на методологията за конкуриращите се ценности.

Задачи на диагностичното изследване.

За постигане на формулираната цел на дисертационно изследване се налага решаването на следните изследователски задачи:

1. Да се анализират същността и основните теоретико – методологически подходи към изследването и диагностицирането на организационната култура;
2. Да се разкрият типовете организационни култури и ценностни модели за проучване и диагностика на организационната култура в училище;
3. Да се открият особеностите на организационната диагностика на училищната култура като инструмент за

оценка, развитие и управление на училищната организация;

4. Да се проведат диагностични проучвания на най-често прилаганите типологични модели да оценка на ефекта от функционирането на организационните култури в училище;
5. Да се приложат експертни методи за създаване и апробиране на многофункционален статистически модел за диагностициране на организационните култури и субкултури в училищните организации;
6. Да се разкрият възможности за използване на резултатите от диагностицирането на организационната култура, за нейното изграждане, промяна и ефективно управление.

Обект на изследването е организационната култура като фактор за ефективност и инструмент за промяна и управление на училищната организация. **Предмет на изследването** са типологични културни модели за организационна диагностика на училищните култури, и тяхното битие в училищните организации.

Основна хипотеза: В нашето емпирично изследване на битието на организационната култура ние изхождаме от предположението, че доминиращият **реален тип култура** е йерархичната култура (алтернативна хипотеза). Нулевата хипотеза е, че отсъства ясно доминиращ тип организационна култура, а се проявява „детелина“ от типове организационни култури, присъстващи относително равностойно в цялостната организационна култура на училището.

Основание за това алтернативната хипотеза е се явява следното положение:

Училищната организация е специфичен вид обществена и публична организация. Тя има за основна мисия да предоставя качествено образование и да създава условия за пълноценно и цялостно развитие на способностите и личността на детето. Училището фокусира към себе си високите очаквания на различни обществени групи (родители, висшестоящи, финансиращи и други органи и организации), на обществото като цяло. Именно поради това, формализацията и регламентацията на отношенията и процедурите, отчетността и контрола, ефикасността и доброто функциониране на училището са особено важни. Управлението на училището се характеризира със сигурност (дългосрочност на наемането), комформизъм, предсказуемост и стабилност на взаимоотношенията.

Именно в тази връзка предполагаме, че преобладаващият тип култура в училищата - обект на изследване - и по основните и измерения ще бъде културата тип йерархия.

За постигането на мисията и целите на училището като специфичен вид обществена и публична организация, чувството за принадлежност, доверието, ангажираността, участието и екипната работа ще са особено важни характеристики на културата. Това, както и натиска на външната среда, включително натиска за финансиране на училищата, ни дава основание да допускаме, че сред предпочитаните типове ще бъде културата тип клан.

Предполагаме също така, че в бъдеще, във връзка с утвърждаване на пазарни механизми в образованието, доминиращият желан тип култура и нейните измерения ще бъде пазарния тип култура в училище. Постигането на съвременната мисия и цели на училището е свързано с такива културни

ценности, като чувството за принадлежност, доверие, ангажираност, участие в управлението, демократичния хуманизъм, екипната работа и др., ще са особени важни характеристики, които са присъщи за клановата култура, съгласно модела на Ким Камерън и Робърт Куин.

Емпирични хипотези. При интерпретиране на културните модели в училище, както и на културните профили, ние предполагаме в настоящето диагностично изследване, че:

1. Квадрантите с най-висока стойност отразяват този културен тип, който е най-силно застъпен в училищната организация като културна ценност;
2. Наличието на несъответствие между реалната, съществуващата култура и онази, която се предпочита, желана е от педагогическите специалисти, предизвиква разминаване и изисква промяна на съществуващият в училище доминиращ културен модел;
3. При тълкуването на данните, получени чрез Инструмента за оценка на културите в училище (OCAI) предполагаме, че колкото по-голям е броят на точките, толкова по-силна и по-доминираща е съответната култура;
4. Когато различните аспекти от една организационна култура в училището не влизат в противоречие помежду си, когато едни и същи типове култура са застъпени в отделните структури и звена на училищната организация, толкова тази култура е по-силна и обратно.

Методика на изследването: Изследването е осъществено в периода 2011 – 2014 г. То се основава на концепцията и

методологията за проучване на конкуриращите се ценности, теорията и методиката за изследване на типовете организационни култури и ценностни културни модели, методиката за диагностициране и съставяне на културни профили, спрямо статистическите. Настоящото дисертационно изследване няма представителен характер, но то е съобразено с изискванията на теорията за организационната диагностика на културата като фактор и инструмент за ефективно управление на организацията и практикуваните ценностни модели. Изследването обхваща три групи респонденти с различна съвкупност (167 – 36 – 3), с помощта на три различни методически инструмента, преследвайки четири различни взаимозависими резултата:

- Установяване на доминиращите културни типове и съставяне на осреднени културни профили на изследваните училищни организации;
- Отразяване на проекциите на организационната култура във всекидневното съзнание и поведение на определените съвкупности за наблюдение;
- Оценка на равнището на управленските умения на училищните ръководители да формират, променят и управляват ефективно културите на училищните организации;
- Разработване на многофункционален статистически модел чрез прилагане на експертни оценки за определяне на силата на организационните култури в училище.

II. Структура и съдържание на дисертационния труд

Дисертационният труд съдържа информация в обем от 292 страници. Неговото съдържание включва увод, четири глави, заключение, библиография на цитираните и ползваните литературни източници и Приложения – общо 8 броя. Първа глава е посветена на „Теоретични основи на изучаването на организационната култура“ и включва 4 параграфа. Втора глава изследва „Типологии и инструменти за диагностициране на организационната култура в училище“ с 4 параграфа. Трета глава – „Същност и характеристика на организационната диагностика на училищната култура“ се състои от 4 параграфа. Четвърта глава включва „Методология, методи и анализ на резултати от проведените емпирични диагностични изследвания на организационната култура в училище“ се състои от 7 параграфа. При разработване на многофункционалния статистически модел за оценка на равнището на организационните култури в училище е приложена пълната процедура на метода на експертната оценка.

III. Кратко изложение на дисертационния труд

В увода е обоснована актуалността, теоретичната и практическата значимост на проблема. Определени са обектът, предметът, целта и задачите на изследването, посочена е хипотезата, изследователските методи, етапите на изследователска дейност и научния инструментариум.

Глава първа

Теоретични основи на изучаването на организационната култура

Първа глава разкрива същността и характеристиките на организационната култура. Отделено е специално внимание на понятието „култура“. В съвременните хуманитарни науки се отнася към числото на фундаменталните понятия. Сред огромното количество научни категории и термини трудно е да се намери друго понятие, което да има толкова множество смислови оттенъци и да се използва в толкова различни контексти. Съвременните изследвания, посветени на определението на културата показват огромен, все още нарастващ интерес към това понятие. Така например, по изчисление на американските културни антрополози А. Кребер и К. Клакхон, от 1871 да 1919 г. в различните науки са били дадени седем определения на културата; от 1920 до 1950 г. техният брой нараства до 150. В настоящият момент различните определения на културата наброяват повече от 500.

Организационната култура като съвкупност от локални субкултури. Субкултурата е подкултура или култура в културата. Субкултурата не противостои на доминиращата култура. Тя включва редица ценности на доминиращата култура и прибавя към нея редица нови ценности, характерни само за нея. Субкултурата, която се отличава от доминиращата култура и се намира в конфликт с господстващите ценности, се нарича контракултура. Елементи на субкултурата и едновременно нейни признаци се явяват знания, ценности, стил и начин на живот, социални институти като система от норми; процедурни знания – навици, умения, способни за осъществяване, методи; потребности, наклонности. Критерии за наличието и за формиране на субкултури се явяват съвкупността от посочените по-горе параметри. Творец и носител на субкултури тук се

явяват социалните групи, притежаващи определени културни признаци, които ги отличават от другите. Формално, цялата организация представлява съчетание на различни професионални групи, които са структурирани в различни подразделения. Всички групи в организацията (формални и неформални) се явяват носители на своите локални субкултури. Преди да се говори за изграждане на концептуален модел за управление на организационната култура, е необходимо да се познават някои теоретични модели. Трябва да се отбележи, че често те се разглеждат и като модели за управление. Този подход не е правилен, т.к. представя пасивната страна на разглеждания феномен. Един от най-популярните в специализираната литература модел е моделът на Едгар Шейн.

Организационната култура оказва значимо и многоаспектно влияние върху дейността на организацията, което зависи от твърде много фактори. В модела на В. Сате се разглеждат седем процеса, посредством които културата на организацията влияе върху дейността на самата организация.

- *Коопериране* - като образец на поведение в организацията кооперирането не е възможно да се осъществи само с формални мерки. Действителното коопериране между хората зависи от възприетите от тях базови допускания в тази област. В една организация висша ценност се явява съвместната групова работа, а в друга - вътрешната конкуренция;
- *Вземане на решения* - върху този процес влияят много базови вярвания и ценности, които чрез културата на организацията могат да допринесат за минимизиране на разногласията при вземане на решения;
- *Контрол* - в организацията съществуват три механизма на контрол - пазарен, административен и кланов. Пазарният контрол се осъществява посредством

търсенето от потребителите на предлаганите от организацията продукти и услуги, в основата на административния контрол се намират формалните регламенти, правила и процедури. Клановият контрол се базира върху базовите допускания и ценности, от които членовете на организацията изхождат при осъществяването на своите действия и поведения;

- *Комуникация* - културата на организацията влияе върху организационните комуникации в две направления - отсъствие на необходимост от комуникация в случаите, в които има общоприети базови предписания и второ, възприетите базови предположения придават насоченост и оказват помощ при интерпретирането на получаваните съобщения. Също така, при едни култури се цени откритостта на комуникациите, а при други - тяхната закритост;
- *Посветеност на организацията* - служителите се чувстват посветени на организацията, когато се идентифицират с нея и са емоционално свързани с нея. Силната организационна култура предизвиква висока степен на отъждествяване с организацията и съответно по-силни чувства към нея;
- *Възприемане на организационната среда* - то зависи от съвместния опит на служителите, като културата обезпечавя на членовете на организацията общо интерпретиране на опита;
- *Възприемане на своето поведение* - съществуващите в организационната култура норми, ценности и образци на поведение позволяват на служителите да оправдават своето поведение, което съответства на възприетите оправдателни схеми.

Ясно е, че културата на училището има фундаментално значение за ръководителя на училището и особено в тези случаи, когато възникват много нови направления на развитие и когато

стратегическото планиране става съвършени задължително и необходимо. Познаването на алтернативите в управлението на културата предполага по-дълбоко познаване на общите основи на културата на училището, което на свой ред подпомага установяването на собствена култура на училището. На съвременният етап концепцията за организационната култура страда от неопределеност. Няма съгласие в това, кой модел представлява истинска култура на организацията. Определяйки или описвайки културата на училището, ние се стараем да разберем, как и защо хората в училищната организация развиват различни убеждения, какъв е техният общ опит. Знаем, че културата на училището, както всяка друга култура, се създава от хората и тя може да се изучи. Затова способства анализът на ценностите и убежденията, а така също и историческите причини, които помагат да се обяснят сегашните представи и отношения в рамките на културата на училището.

Глава втора

Типологии и инструменти за диагностициране на организационната култура в училище

Във втора глава теоретично е разгледан въпроса за училищната култура състои се от различни субкултури – на учениците, учителите и администрацията. Някои изследователи включват в съдържанието на училищната култура следните субкултури: на учениците, на учителите, на училищната администрация, на училищния район, на общността в населеното място, на родителите на учениците. Най-често в съдържанието на училищната култура при този холистичен подход се включва културата на родителите. Това обаче е дискуссионно, тъй като родителите не са членове на училищната организация. Редица изследователи свързват силата на културата с нейната ефективност и успех. Успешните организации имат силни култури. Типологията се основава на

възгледа за разпределянето на властта в организацията и на нормите като елементи на културата. Включва две измерения – централизация и формализация – всяка от тях е висока или ниска степен на проявление в организацията. Комбинирането на двете измерения води до обособяването на четири вида организационни култури: власт, роля, задача и личност (атомистична). Втората по важност типология на конкуриращите ценности по Ким Камерън и Робърт Куин създават типология на основата на модела на съревноваващите се ценности. Така те синтезират първоначално идентифицираните 39 индикатора за организационна ефективност до две основни измерения (с по две оси) и четири клъстера, които стават известни в специализираната литература като „Рамка на съревноваващите се ценности“.

Глава трета

Същност и характеристика на организационната диагностика на училищната култура

Третата глава на дисертационният труд съдържа подробно описание на организационната диагностика като технологичен процес със свои инструментарии за оценка и измерване на силата и влиянието на организационната култура. Употребата на понятието „диагностика“ навлиза и се развива в организационната и управленската теория и практика чрез понятието „организационна диагностика“. По този повод Траян Попкович пише: „Организационната диагностика все повече навлиза в сферата на бизнеса. Тя от доста години е сериозно поле за научни изследвания, част от които са по-теоретични, а други са от типа „ръководство за действие“. Донякъде пример за първи аспект на анализ е книгата на Майкъл Харисън и Еъри Широм „Организационна диагностика и оценяване“. „В нея авторите, продължава Т. Попкович, се застъпват за ясна диагностика /charpimage/, която хвърля мост между теорията и

практиката чрез широк спектър от организационни теории и изследвания“. Вторият аспект се илюстрира от книгата на Ролф Роджерс и Джейн Фонг „Оценяване на организацията. Диагноза и интервенция“. Идеята за организационната диагностика става особено актуална и започва да привлича изследователи от различни области на научното познание през последната четвърт на XX век, а у нас – след 90 – те години на миналия век. Диагностичните процеси са от изключителна важност както за организационното развитие, така и за нуждите на организационното консултиране. Диагнозата представлява първата фаза на истинското изследване и истинската консултантска работа. От правилната диагностика зависи правилното дефиниране на проблемите за решаване. Тя е първата крачка към реалното размразяване на позициите, към допускането, че нещо може да бъде поставяно под въпрос и следователно – в перспектива променено. „Диагностичният интерес“ следва да пронизва целия изследователски, управленски и консултативен процес. Диагностиката има място и на всеки етап на събиране на обратна информация от предприетите интервенции под формата на редианоза. Така че, интересът към диагнозата е изключително голям както от ценностна гледна точка, така и от научна и практическа. Добрата диагноза изисква проникателни, често количествени, стандартизирани и обосновани методи за набиране на информация и надеждни модели за нейното анализиране, оценяване и интерпретиране. Основната цел на диагностичния анализ на процесите в организацията е да се разкрият силите и причините, довели до настоящето състояние и да се определят възможните насоки и тенденции, за да се постигне ново, желано състояние. Оценката на това, което става в организацията, е критичен момент за осъществяване на промяната, тъй като създаването на точна представа за организационното настояще позволява да се определя какво и по какъв начин е необходимо да се измени и какво да стане видоизменено, за да се запази

обликът и културата на организацията. Моделите се явяват практически отговор по въпроса за организационната култура. Прилагането им в практиката се основава на дългогодишни изследвания, опити, експерименти, които са провеждани от учените в областта на училищния мениджмънт и организационната култура. Следва да подчертаем, че приложението на всички модели трябва задължително да е предшествано от организационна диагноза на училищната култура и по този начин нейните проблеми се идентифицират и класифицират. Избирането на диагностичен модел е строго индивидуален процес за организацията и подход, изискващи познаването на съответните видове теории за организационната култура.

Глава четвърта

Методология, методи и анализ на резултати от емпирични диагностични изследвания на организационната култура в училище

Последната, четвърта глава очертава истинската част на процеса на изучаване и диагностициране на организационната култура. Представена е методологията на емпиричното диагностично изследване. То се опира на схващането, че организационната култура изпълнява редица функции в училищната организация. Нейното предназначение е да насочва, осмисля, мотивира и ръководи поведението на сътрудниците в организацията и да допринася за повишаване на организационната ефективност за промяна и развитие на училищната организация. Едновременно с това, диагностиката е нужно да обслужва процеса на управление на промяна в училищните организации. Смисълът на нейното провеждане е да установи проблемите и пътищата за тяхното решаване. Изграждането на силна и ефективна организационна култура не е важно само по себе си, а само в релация с поведението на

хората, групите и организациите. Изучаването и изменението на организационната култура има смисъл само, ако тя влияе на мотивите, нагласите и поведението на индивидуално и групово равнище и се изменя в контекста на визията, мисията и стратегията за развитието на училищната организация. Водеща идея при осъществяване на диагностичното изследване е тази на Едгар Шейн, че влиянието на организационната култура в училищните организации се определя от релацията и взаимовръзката между ръководство и култура, които са свързани концептуално и представляват две страни на една и съща монета. Дисертационното изследване има теоретико – емпиричен характер. Това недвусмислено показва, че организационната култура и ръководството са взаимосвързани явления в организацията. Като отличителна характеристика на организацията, култура се формира и променя в процеса на развитие на групата и под влиянието на нейния създател, ръководители, външни и ситуационни променливи (национална култура, професионални култури, предметна дейност, история на организацията, характеристики на външната среда и други).

Емпиричната част на диагностичното изследване съдържа няколко единични, но взаимосвързани диагностики. По голямо внимание е отделено на проекцията на организационната култура в масовото съзнание и поведение на изследваната съвкупност от директори, пом. директори, учители и др. педагогически специалисти. За тази цел е използвана стандартизирана анкета, която предоставя изобилна информация и факти за ценностните нагласи и ориентации на анкетираните респонденти, свързани с влиянието на организационната култура върху училищния персонал. Под формата на таблици, схеми и фигури е онагледено ценностното битие и поведение на респондентите. На тази база са направени ценни коментари и са формулирани важни изводи за усъвършенстване на организационната практика в училище.

Вторият елемент на емпиричното диагностициране на училищните организации е свързан с установяването на доминиращите култури и тяхната сила в организацията. Тази диагноза се основава на „рамката на конкуриращите ценности“ на световно известните американски учени К. Камерън и Р. Куин. Използван е инструментариумът за оценка на организационните култури (OCAI), който дава възможност от една страна да се оцени реалното състояние, а от друга – и желаното изменение и развитие на организационната култура в училище. Тази оригинална методика позволява да се формулират идеи за промяна на самата организационна култура, съобразно целите и стратегията за развитие на организацията. Чрез профилите се онагледява коя от тези култури е доминираща, и доколко тези култури съответстват и обезпечават решаването на проблемите и постигането на целите на организациите. Заедно двете измерения на организационната култура образуват четири квадранта, които представляват набор от индикатори на организационната ефективност. Тези индикатори отразяват какво хората ценят в организацията, определят какво се възприема като добро, правилно и подходящо, т.е. 4-те клъстъра определят основните ценности, на базата на които се правят преценки на организацията и културни профили. Тези ценности представляват противоположни или сървеноваващи се допускания. ***Рамка на конкуриращите ценности***



Идентифицираните 4 основни типа организационни култури са наречени „Клан“, „Адхокрация“, „Йерархия“, „Пазар“. Камерън и Куин подчертават, че определените от тях метафорични наименования на четирите култури не са случайни, а отразяват четири различни форми на организация, които съвпадат с основните организационни форми, създадени от науката за организацията. Те също пасват на основните управленски теории за организационен успех, управленски умения, лидерски роли и подходите към организационното качество.

Инструментът за оценка на организационната култура (OCAI) на Камерън и Куин е специален въпросник, създаден да обслужва представената типология на организационните култури („Клан“, „Адхокрация“, „Йерархия“, „Пазар“). Въпросникът проучва ценностните ориентации на членовете на организацията. Според авторите въпросникът има за цел да подпомогне ръководителите при диагностицирането на културата и при осъществяване на други промени в организацията.

Характеристика на изследваната съвкупност

Териториално разположение на изследваните училища

Общо населени места /в бр./ - 36 бр.

Град, областен център – 10 бр.

Град, общински център – 14 бр.

Село – общински център – 4 бр.

Село – съставно на община – 8 бр.

Възрастова структура на респондентите – в %

От приложената характеристика на изследваната съвкупност е видно, че обект на анкетиране са общо 167

изследвани лица, в т.ч. 41 директори и 41 пом. директори на училища, 20 учители, 48 старши учители, 13 главни учители и по 2 възпитатели и педагогически съветници. Така формирана извадката на изследваните респонденти, тя има по-скоро квотен, отколкото репрезентативен характер. Независимо, че извадката не е представителна, по степен на експертност респондентите се доближават до професионалната структура на педагогическите общности в страната. Изборът на квотния подход при определяне на изследваната съвкупност е продиктуван от финансови съображения и непосилните изисквания към докторанта да осигури желаната репрезентативност на изследването. Анализът на емпиричните данни съдържат тенденции, които са една добра основа за бъдещи научни изследвания, още повече, че в настоящото емпирично проучване става въпрос за организационна диагностика, която притежава свои специфични изисквания при провеждането ѝ.

Самооценка на анкетираните респонденти за влиянието на организационната култура в училище

В хода на провеждането на емпиричното диагностично изследване респондентите имаха задача да отговорят на редица социологически въпроси, които отразяват проектирането на организационните култури в изследваните училища във всекидневното съзнание и поведение на техните сътрудници. Целта на тези въпроси е да се установи в каква степен съществува баланс между общоорганизационните и индивидуалните ценностни ориентации. Подобен баланс би могъл да се използва за установяване на степента на съответствие и предпочитание между индивидуалната и организационната култура.

Въпрос 1: Смятате ли, че Вашето училище притежава специфична организационна култура, която го отличава от другите сходни училища в страната? /в %/

Да	1	12,0 %
По-скоро, да	2	36,3 %
По-скоро не	3	32,5 %
Не	4	11,3 %
Не мога да преценя	5	8,8 %
Общо: 100 %		

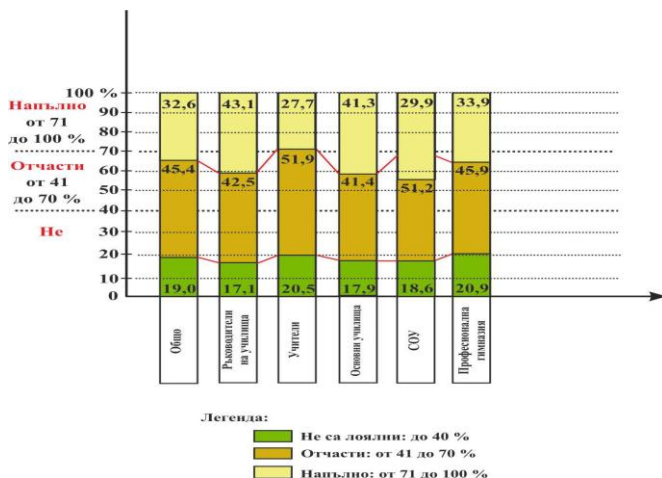
Разпределението на отговорите на респондентите показват, че 12 % от изследваната съвкупност заявява твърдо, че техните училища „притежават специфична организационна култура, което ги отличава от другите сходни училища в образователната система“. Друга част (около 1/3 от съвкупността) посочват, че техните училища притежават нещо специфично, но то не е достатъчно, за да ги разграничи от другите сходни училища в страната. Оформя се група, състояща се от 44,1 % от анкетираните, която оценява, че техните училища не притежават специфична организационна култура и не се различават от другите училища в страната. Изследването отчита, че 8,8 % от анкетираните респонденти „не могат да преценят“ доколко техните училища притежават своя индивидуалност, която ги отличава от другите сходни училища. Тези резултати дават основание да твърдим, че в по-голямата част от изследваните училища са лишени от своя специфика и индивидуалност, която произтича от тяхната организационна култура. Те страдат от синдрома на „колективният групов ефект“, който води до стандартизация и унификация на училищните организации и затруднява педагогическите специалисти да открият съществуващата специфика на своите училища. Стремeжът на системата е да направи училищата и

мисленето на човешкия състав в тях еднакво и противоречи на принципа на индивидуалността и конкуриращите ценности.

Влиянието на организационната култура върху мисленето и поведението на отделния човек и на общността като цяло има огромно значение за пълноценното и ефективно функциониране на училището и постигането на неговите цели. От ранжирането на отговорите на анкетираните респонденти става ясно, че 1/3 от тях чувстват силно влияние на организационната култура върху своето мислене и поведение. По този начин те изпитват увереност и сигурност при реализацията в работата. Т. е., добрата атмосфера и климат са добродетели, които се ценят в най-голяма степен от изследваните лица. Най-силно влияние за 24 % от изследваните педагогически кадри оказва „работата в екип“. За други, 21 % , най-силно им влияе „позитивната атмосфера“, „стимулирането на личността“ и „професионалното развитие“.

Ръководството (лидерството) и културата са две страни на една и съща монета – казва Едгар Шейн. Те са концептуално свързани. Лидерското поведение, умение и качества имат важно значение за изграждането, поддържането, изменението и упарвлението на организационната култура. Според описанието на лидерското поведение и класификацията на Таненбаум и Шмид, то се проявява в четири разновидности:

Разпределение на отговорите на анкетираните според оценката им, доколко колегите им са доялни на училището – общо, по длъжност и вид училище – в %



Лоялността на сътрудниците към своята организация е важен критерий за силата и ефективността на организационната култура. От данните могат да се направят няколко практически извода:

- ✓ Делът на нелоялните сътрудници, според мнението на респондентите варира от 17,1 % до 20,9 %;
- ✓ Делът на отчасти лоялните варира от 41,1 % до 51,9 %;
- ✓ Делът на напълно лоялните варира от 27,1 % до 43,1 %.

Най-голям е делът на нелоялните сътрудници, според анкетираните от професионалните гимназии (20,9 %); на средно лоялните - при учителите (51,9 %) и най-голям дял на напълно лоялните – 43,1 % посочват анкетираните за учителите като група. При такава структура на лоялност при сътрудниците към своите училищни организации се предполага, че организационната култура в изследваните училища се явява

както фактор на интегратор и сцепление на училищния персонал, така и дезинтегратор на училищния персонал в съответните училища. При такава аструктура, каквато наблюдаваме в изследваните училища трудно може да се разчита в кризисни и критични ситуации на една значителна част от „нелоялните“, или на „средно лоялните“ свои сътрудници.

Обобщените резултати от проведеното емпирично диагностично изследване разкриват актуалността и сложността на изучаване и практикуване на организационната диагностика като теория и практика. Фокусирането на вниманието на дисертационното изследване върху диагностицирането на организационната култура е оправдано поради обстоятелството, че тя представлява самата същност на организацията. Колкото по-добре се познават характеристиките на едни или други култури в училищните организации като постижение и слабости, толкова по-успешно могат да се разработват и приемат адекватни инструменти, стратегии, мисии, програми и проекти за решаване на проблемите, осъществяване на промените и осигуряване на организационното развитие на училището. Диагностика на училищната организация е съизмерима с диагностиката на нейната организационна култура. Основен фактор за изменение на организационната култура в училище се явява училищния мениджър и лидер. Не е възможно да се променя организационната култура, ако училищното ръководство не е в състояние на индивидуално равнище да промени своя стил на поведение и методи на управление. Неговите действия, свързани с управлението на организацията биха били твърде субективни и погрешни, ако те не се съпровождат и предхождат с диагностични изследвания на обектите на управление.

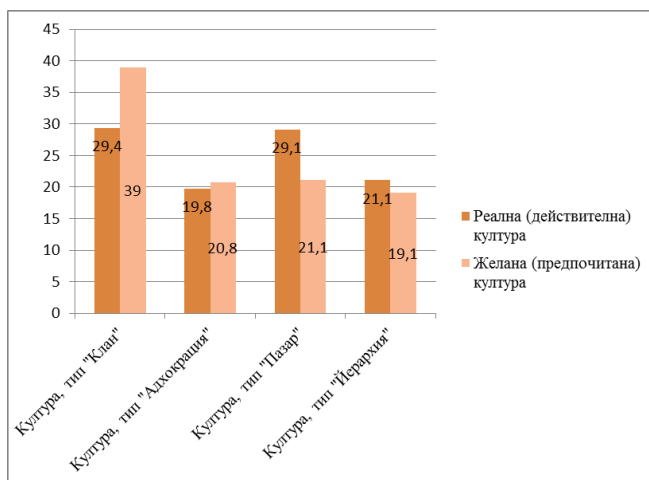
Анализ на резултатите от диагностицирането на организационните култури в изследваните училища (по типология и инструментариума на К. Камерън и Р. Куин)

В тази част на дисертационното изследване предлагаме резултатите от диагностицирането на изследваната съвкупност чрез използване на инструмента за оценка на организационната култура (OCAI), чийто автори са К. Камерън и Р. Куин. Техният инструмент е конструиран като въпросник, изискващ от респондентите да отговорят само по 6 позиции. Използваният тук инструмент се е доказал като полезен и точен при диагностициране на важни аспекти от базисната организационна култура. Той е използван от авторите в хиляди организации и е предсказвал точно бъдещата ефективност. Предназначението му е да установи параметрите на настоящата култура в рамките на дадена организация. Това е стъпка № 1. Същият инструмент се използва за идентифициране на културата, които членовете на организацията смятат за необходима с оглед посрещане на бъдещи изисквания и възможности, пред които се вижда изправен организацията. Това е стъпка № 2. Най-напред респондентите попълват първата колона, която отразява реалното състояние на организационната култура в организацията (Колонка „Реална“). След като се попълни тази колонка се преминава и изпълнява същата процедура и по отношение на колонка „Желана“. От респондентите се очаква да направят оценка на своята организация.

OCAI включва 6 айтема. Задачата на респондента е да раздели 100 точки между тези алтернативи съобразно степента, в която всяка от тях съответства на положението в тяхната организация. Респондентът трябва да даде най-много точки на позицията (айтема), която най-много приближава действителното положение. Например, ако смята, че алтернатива А от първата позиция отговаря в най-голяма степен

на положението в неговата организация, следващите 2 имат някакво сходство, а последната – почти никакво, той може да даде на първата позиция 55 точки, по 20 на следващите две, и на последната – 5. Общия сбор от точки трябва да възлиза на точно 100 за всеки отделен айтем. На базата на Рамката на конкуриращите ценности се разработва културен профил на организацията.

Доминиращи реални и желани типове организационни култури в изследваните училищни организации (min = 1 точка; max = 100 точки)



Графика № 1 разкрива резултатите от оценката на изследваните респонденти за реалната и желана организационна култура в техните училищни организации. Според осреднените отговори на анкетираните и посочената по-горе методика за диагностициране на организационната култура се установява следната сила на отделния тип култура:

Реална култура

- ✓ Култура, тип „Клан“ набила 29,4 точки от 100 възможни;
- ✓ Култура, тип „Адхокрация“ набира 19,8 точки;
- ✓ Култура, тип „Пазар“ е набрала 29,1 точки;
- ✓ Култура, тип „Йерархия“ набира 21,1 точки.

При това състояние на отделните култури в изследваните организации, водещо значение имат култура, тип „Клан“ и култура, тип „Пазар“. С почти еднакви стойности са култура, тип „Адхокрация“ и култура, тип „Йерархия“. В изследваните организации присъстват и четирите типа организационни култури, което показва, че няма и не може да има организация с еднотипна култура.

Резултати от изследване на типа и силата на организационната култура в училищните организации (по А. А. Брасс)

Организационните култури в чист вид практически не се срещат. Те могат да бъдат представени като върхове на триъгълник, вътре в който се намират реални организации. Във всяка една от тези организации в една или друга степен присъстват ценностни ориентации от всички видове типологии на организационни култури. Затова може да се говори само за степен на изразеност в балове или проценти на организации към култури от определен тип.

За изследване/диагностика на организационните култури с метода на експертните оценки може да се използва въпросник за „Определяне на типа и силата на организационната култура“, чийто автор се явява А. А. Брасс. Въпросника се състои от две части. Първата е предназначена за определяне на типа култура. Тя се състои от 10 въпроса:

- ✓ Първите два служат за оценка на процесите на кооперация;
- ✓ Следващите три (3 – ти, 4 – ти и 5 – ти) – за оценка на процесите на вземане на решения;
- ✓ Следващата група от въпроси (6 – ти, 7 – ми и 8 – ми) – за оценка на процесите на контрол;
- ✓ И последните два въпроса (9 – ти и 10 – ти) – за оценка на комуникационните процеси.

Втората част на въпросника включва 4 въпроса, позволяващи да се оцени силата на културата на организацията.

Работата с въпросника се осъществява по следния начин:

1. На всеки j – й ($j = 10, 1$) въпрос от първата част на въпросника се поставят **пет бала**, които всеки j – й ($i = 1, n$) анкетиран участник трябва да разпредели между трите отговора (a), (b), (c). Този отговор, който в най-голяма степен отразява положението на нещата в организацията, получава най-голям брой балове. В резултат се получава оценка O_{jai} , O_{jbi} , O_{jci} .

Отговаряйки на всеки j – й ($j = 1, 4$) въпрос от втората част на въпросника, всеки j – й участник просто посочва този процент, който по неговото мнение е най-характерен за персонала на неговата организация. В резултат се получава оценка P_{ji} .

2.

3. Оценката се определя по формулата:

$$O_a = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{10} O_{jai}}{n \cdot 10}; \quad O_b = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{10} O_{jbi}}{n \cdot 10}; \quad O_c = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{10} O_{jci}}{n \cdot 10}$$

, сред които O_a определя наклонността (притеглена) към културата на властта; O_b – към културата на задачите;

O_c – към ролевата култура.

По-нататък оценките могат да се изразят в проценти;

4. За определяне на силата на културата е целесъобразно да се използват оценките:

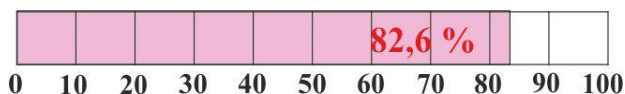
$$P = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^4 P_{ji}}{n \cdot 4}$$

Колкото е по-висока тази оценка за организацията, толкова по-големи усилия са необходими за усъвършенстване и раздвижване на културата. Силата на културата в проведеното изследване се разпределя на четири равнища: **ниско**, ако броя на респондентите, споделящи културата на своето училище са по-малко от 25 %, **умерено ниска**, ако броят /дял/ на респондентите варира от 25 до 50 %; **умерено висока**, ако техният брой /дял/ се колебае между 50 – 75 %; и **висока** – ако делът /броят/ на респондентите е повече от 75 %.

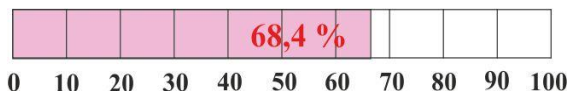
Въпрос 1: „Какъв процент от персонала на Вашето училище са лоялни към него?“

1. По вид училище:

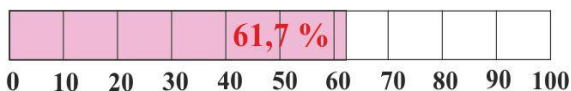
- 1.1. Основно училище:



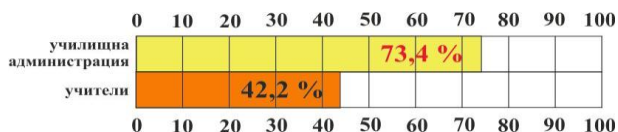
1.2. Профилирана гимназия:



1.3. Професионална гимназия по икономика;



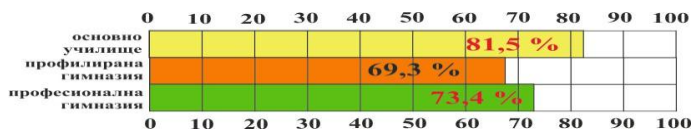
По длъжност:



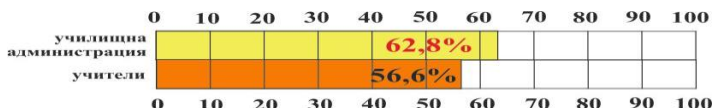
Лоялността на сътрудника към неговата организация е важен елемент на организационната култура като ценност. От получените резултати се установява, че оценката на изследваните респонденти за лоялността на техния персонал към своята организация не е еднозначна. Анкетираните от основните училища посочват, че 81,5 % от персонала е лоялен към училището. Този дял при профилираните гимназии е 69,3 %, а при професионалните гимназии е 73,4 %. Наблюдават се разлики в оценките на анкетираните, според тяхната длъжност: 62,8 % от ръководителите на училищата (директори и пом. директори) смятат, че персоналят е лоялен; лоялността при учителите се оценява на 56,6 %. Тази разлика в отговорите на двете изследвани групи се дължи на техния различен статус и заинтересованост от лоялно отношение към организацията им.

Въпрос № 2: „Какъв процент от сътрудниците на Вашето училище споделят неговите ценности и цели?“

1. По вид училище:



2. По длъжност:



Споделените културни ценности от персонала е важен критерий за силата на организационната култура на една организация. Проведените емпирични изследвания потвърждават, че колкото повече членове на организацията са приобщени и споделят една организационна култура или културни ценности, толкова тази култура е по-силна, и обратно. От приложената фигура виждаме, че в изследваните училища делът на споделящи общи ценности е различен при отделните училища. Анкетираните от основните училища считат, че делът на членовете на техните организации, споделящи училищните ценности се равнява на 81,5 % в основните училища, 69,3 % - при профилираните и 73,4 % за професионалните гимназии. Отново установяваме „несъответствие“ и „несъгласуваност“ при възприемане на културите като обща ценности. Властовата дистанция е фактор ръководителите и учителите да имат различни културни оценъчни критерии при диагностицирането на училищните култури.

*Резултати от диагностичното изследване на
организационната култура по типологията и инструментите
на Харисън (Harrison) и Хенди (Hendy)*

Инструментът за изследване на организационната култура по Харисън и Хенди съдържа 14 групи твърдения. Всяко твърдение се отнася до различни организационни аспекти: характеристика на добрия ръководител; на добрия подчинен; на добрия член на организацията; на хората, работещи в организацията; отношението на организацията към нейните членове; контрола в организацията; разпределението на задачите; мотивацията за работа; организационната комуникация; решаване на конфликти и вземане на решения.

Всяка група съдържа по 4 твърдения, като първата описва културата, тип ВЛАСТ, втората – РОЛЯ, третата – ЗАДАЧА и четвъртата – ЛИЧНОСТ. За всяко от твърденията респондентите трябва да отбележат по 4 – степенна скала, първо – доколко то е валидно за организацията и доколко то е важно за самите тях. По-високия брой точки за дадена култура означава, че тя е доминираща и изявена в съответната организация. Резултатите се обработват, като се сумират точките, дадени от всички култури при максимална възможност 56 (14 x 4 точки). Възможно е да няма доминираща култура в организацията, а общата култура да обединява характеристиките на няколко типа култури. Наличието на две скали дава възможност да се изследват както **актуалното** състояние на организацията (желателно – норми – практики), така и **желаното** състояние (предпочитано от сътрудниците в нея – ценности), и да се преценява доколко тези измерения съвпадат или се разминават, доколко ценностните ориентации на членовете и на организацията се припокриват.

Оценка на управленските умения на училищните ръководители да влияят на организационната култура по Инструмента MSAI на Камерън/ Куин

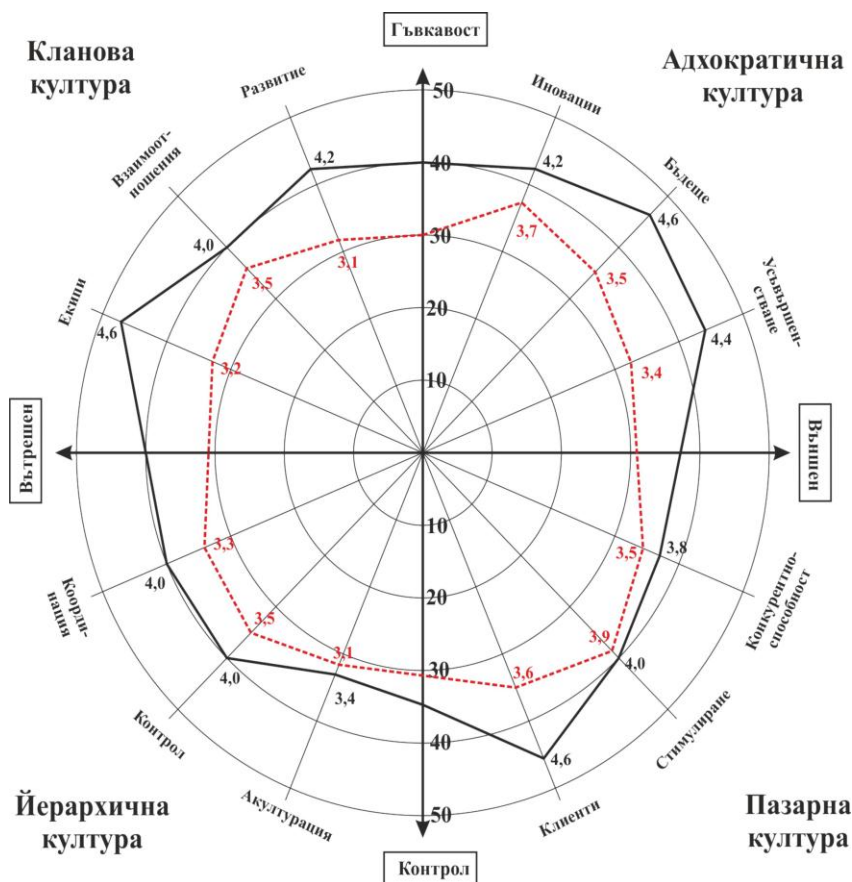
Инструмент за оценка на управленските умения (MSAI) се използва на много широка основа. Той представлява важно допълнение към програмата за изучаване на културна промяна в една организация и едновременно с това е превъзходно средство за усъвършенстване на личните управленски умения. Той би могъл да се окаже полезен за лица, решили да използват инструмента в промяна на собствената си организация или за изследователски цели. Най-доброто изследване на психометричните качества (MSAI) е дело на Lee Collet и Carlos Mora от University of Michigan. Основният въпрос при тяхната разработка е: „Измерва ли инструментът MSAI умения, които отговарят на рамката на конкуриращите се ценности?“ или „Пасва ли точно теоретичната рамка към инструмента?“

Оценъчната скала обхваща стойности от 1 (ниска) до 5 (висока). Т. е., колкото е по-висока оценка, за толкова по-способен се приема съответния училищен ръководител по дадената позиция. Например, ако той дава на себе си 4,27 в клановия квадрант, 4,40 по отношение на уменията адхократичния, 4,13 за пазарния (маркетинговия) и 3,80 за уменията на квадранта за йерархията (бюрократията). Тези резултати показват, че той е най-силен в ония мениджърски качества, които са свързани с „адхократичния“ квадрант. На второ място поставя уменията си от „клановия“ квадрант. Най-високи оценки той си дава по отношение на трите сфери на компетентност от адхократичния квадрант (4,2 за управление на „новаторството“, 4,6 за управление на „бъдещето на организацията“ и 4,4 за управление на „непрекъснато усъвършенстване“, както и за трите квадранта на клановата култура.

Дванадесетте категории са систематизирани в рамката на конкуриращите се ценности, така че във всеки квадрант попадат по три характеристики. Тези категории представляват групирани умения. Всяко название включва по няколко позиции, а отделните айтеми от MSAI оценяват степента, в която училищните ръководители проявяват съответните качества.

Инструментът, който оценява тези умения (MSAI), е поведенчески обусловен, тъй като измерва общо поведение и отделни действия при училищните мениджъри (лидери). За да се стигне до промяна в организационната култура, е необходимо да се измени тяхното поведение и те да дават личен пример. MSAI помага на ръководителите да установят наличните в момента свои качества и слабости, както и необходимите за постигане на оная промяна в организационната култура, която е набелязана като желана. Формулярът за оценка се попълва от директорите на трите училища (самооценка) и от 12 сътрудници от своето училище. По такъв начин се набира база от оценки за това, в каква степен изследваният ръководител демонстрира поведение, съвместно с базисните умения, т.е. всеки ръководител научава доколко проявява на практика ключовите управленски умения, според собствената си оценка, както и съгласно дадената от подчинените му. Такава оценка може да се получи и чрез използване на 360 градусова обратна връзка. Получената информация дава възможност за сравнение между резултатите от самооценката и дадената оценка от колегите.

Осреднен групов профил на управленските умения на изследваните училищни ръководители според средните аритметични стойности на самооценките на самите ръководители и оценките на техни колеги в училище (по модела на К. Камерън и Р. Куин)



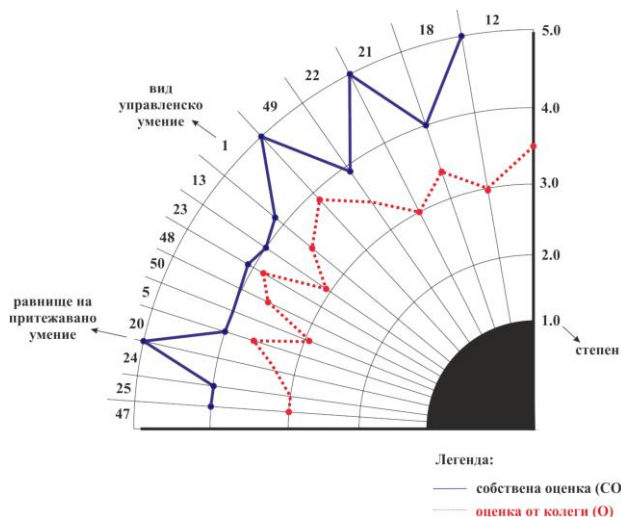
Легенда:

- Оценка на подчинените
- Самооценка на директорите

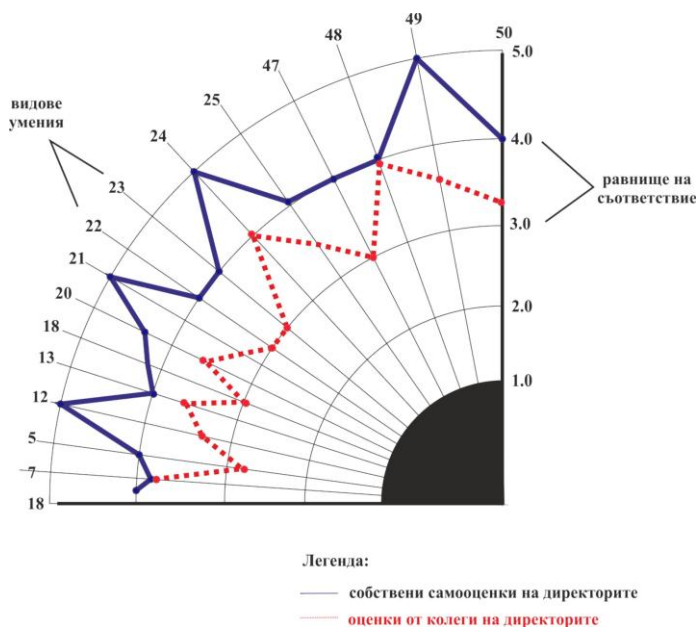
Основен извод: Представения графичен профил на управленските умения на изследваните училищни ръководители се отличава основно по това, че стойностите на самооценяващите се директори (черната линия) се разминават съществено по всички групи, от оценките на техните сътрудници, чиито стойности са по-ниски. Този профил показва и, че директорите са склонни в своите самооценки да се надценяват по посочените в инструмента умения, докато оценките на сътрудниците можем да считаме за по-обективни и по-реалистични. Тези несъответствия много често са в основата на конфликти, социални напрежения при взаимоотношенията ръководител – подчинен.

Профил на управленските умения на изследваните училищни ръководители за клановия квадрант (15 умения) да формират и развият организационната култура на училището

*Примерен квадрант на тип култура „Клан“
и равнище на притежавани умения*



Осреднен профил на управленските умения на директори № 1, № 2, № 3, според тяхната собствена самооценка и оценката на колегите им, отнасящи се до клановия квадрант, кланов стил на управление и кланов тип култура. Равнище на съответствие: $\max = 5,0$ $\min = 1,0$



Представен е осреднен профил на управленските умения на училищните ръководители от изследваните три училища от гр. Благоевград:

- Основно училище № 1;
- Профилирана гимназия по математика;
- Професионална гимназия по икономика.

Предложеният профил представя 12 групи умения, които покриват четирите култури ($4 \times 3 = 12$). Приложената оценъчна скала установява доминиращите умения за всеки тип култура и стил на управление.

От самооценката на директорите става ясно, че от 12 групи управленски умения те се самооценяват, че ги притежават в интервала от $\min = 3,0$ до $\max = 4,6$ при осреднена скала от 1,0 до 5,0. Съществено се различава самооценката на директорите от осреднената оценка на техните колеги. На нито едно умение оценката не се покрива със самооценка. Няма нито една висока оценка от самооценката на директорите. Това разминаване в оценяването на равнището на притежаване на управленските умения за управление на организационната култура е показател за несъвпадение и несъответствие в ценностните ориентации и модели за оценка стила на управление и типа култура в диагностицираните училищни организации. Това може да бъде причина за слаба организационна култура и фактор за социално напрежение във властовата дистанция между ръководители и подчинени.

Авторски многофункционален модел с приложение на експертната оценка при диагностициране на организационната култура на училищните организации.

В общотеоретичната част на работата бяха разгледани различни модели за изследване на организационната култура в различни бизнес организации. В тях са представени различни критерии (признаци, айтеми) за събиране на информация и методи за изчисляване на обобщаващи характеристики за равнището и определянето на типа в нейното функциониране. Използването на различни модели за изследване на организационната култура в училищните институции налага да се вземе предвид специфичността относно тяхното място, роля и

функции в обществото, организационната им структура и органи на управление и да се направи съответната адаптация преди тяхното използване.

Този многофункционален модел е разработен като алтернатива на използваните дотук единични модели и типологии на организационни култури. Неговата цел е да интегрира индикатори от три различни типологични модела, което позволява извършването на многофакторни анализи на училищната култура.

Експертните методи за оценяване в най-общ план се използват в ситуациите, когато е невъзможно или необосновано да се прилагат традиционните методи за събиране и анализиране на данни. Най-често тези ситуации са породени от стохастичната природа на социалните процеси, включително и управленските. При тези условия на помощ идват познанията на висококвалифицирани специалисти в качеството на експерти, които на базата на своите теоретични и професионални знания добре познават определен кръг изследователски проблеми.

Всеки от разгледаните три модела за изследване на организационната култура не може да обхване всички нейни съставляващи я елементи и тяхното многообразно проявление. При разработването на инструментариума и методиката за оценяване на организационната култура в училищата бяха използвани принципните постановки в разгледаните модели. Като се използват техните конструкции и формулирани типологии беше възприето тяхното приложение да се извърши чрез един обединен подход, интегриращ в себе си различните аспекти на оценяване и характеризирание на различните типови елементи в организационната култура. Интегралността на приложението се налага от обстоятелството, че всеки от описаните модели оценява организационната култура от различни принципи критерии - нормативни, цели, ценностни, управленско-технологични и т. н.

С този подход се постига:

- оценяване на организационната култура по всеки от разглежданите модели;

- обвързаност и съчетаване в анализа на отделните типови елементи в организационната култура, т. е. има възможност да се формулират модели на смесени типове култури, с по-голяма размерност;

- възможности за включването и изключването на индикатори (признаци, айтеми) в приложението на моделите и тяхното специфициране съобразно функционалните характеристики на изследваните организации, т. е. търси се по-широка приложимост (по-голяма универсалност) за използването на подхода.

Съчетаното използване на трите модела не е технически сбор от инструментариуми, а се основава на обстоятелствата, че:

- моделите не са взаимно изключващи въпреки, че се запазва определена тяхна модулна самостоятелност и могат да се възприемат като допълващи се по отношение на познавателните задачи;

- спазен е принципът на едновременна регистрация на данните за признаците, включени в моделите и оценяването се извършва по едни и същи критерии;

- получените данни при оценяването се отнасят до едни и същи обекти и техният анализ се осъществява в рамките на съответния модул.

Използването на такъв подход наложи разработването на специална статистическа методика за обработка на експертните оценки. Тя се отличава от тази в разглежданите модели не само по използваните обобщаващи статистически характеристики, но и по отношение на насоките на извършвания чрез тях анализ.

Методика за обработка на експертните оценки

Обработката и анализът на данните от експертното оценяване се осъществява следвайки логическата процедура, започваща с присвояването на експертните оценки на отделните признаци, тяхното привеждане в качествена типологизация (тип организационна култура) и показване на нейния количествен аналог (индекс) и завършвайки с определянето на тяхното "присъствие" в общата структура на организационната култура.

За експерименталното приложение на предлагания от нас модел, интегриращ общите принципи на няколко модела, бяха избрани три училища с различен профил на тяхното образователно направление. За оценяване на организационната култура в тях бяха избрани по 12 експерта.

На всички експерти беше предоставена експертна карта със задача да оценят всеки индикатор (айтем), като се базират доколко той е валиден за училището. За оценяването на индикаторите е предложена скалата от 0 до 100 точки (балове) - бал 0 се присвоява на "напълно невалиден признак" и 100 бала на „напълно валиден признак“ за организационната култура в училището.

За характеризирание на равнището на организационната култура и нейната типова структура се изчисляват показатели за равнището на организационната култура и нейната типова структура.

а) Обща балова оценка оценка за всеки признак (айтем), включен в общия модел. Тази оценка се изчислява като сума от оценките на всички експерти за всеки признак поотделно във всяка типова група култура:

$$Wi = \sum_{j=1}^m Pik, \quad \text{където:}$$

Wi – обща балова оценка за i -тия признак в k – та група тип култура ($k = 1, 2, \dots, n$);

Pik – балова оценка на i -тия показател в k – та група култура,

$i = 1, 2 \dots n; j = 1, 2, 3 \dots m;$

n – брой на оценяваните признаци (айтеми) в групата;

m – брой на дадените оценки за i -тия признак в k – та група (брой експерти);

k – брой на типовете култура в модела.

Въз основа на сумарните оценки за всеки признак се формира обща балова оценка, която е равна на сумата на общите балови оценки за признаците:

$Wk = \sum Wi$, където Wk е общата балова оценка за k -тата група признаци, принадлежащи към определен тип култура от модела.

б) Средна балова оценка за всеки признак - $\mu i = Wi/m$. Показателят характеризира равнището (степената) на валидност на признака в организационната култура в училището. Въз основа на средните балове за всеки признак се изчислява средна балова оценка (индекс) за типа (групата) култура.

в) Балова оценка (индекс) за типа култура - $Ik = \sum \mu i/n$. Индексът характеризира равнището (степената на функциониране на k -тия тип култура в общата култура на организацията. Изчислява се като средна величина от средните балови оценки на всеки признак. Чрез индекса аналитично могат да се сравняват равнищата на всеки тип култура в общата култура на организацията и между няколко оценявани организации.

г) За задълбочаване на анализа могат да се изчислят относителните тегла на всеки айтем във формирането на показателя за общото равнище на групата от определен тип

култура. Използват се съотношението между сумарните балови оценки за всеки признак и общата балова оценка за типа култура: $P_i = \sum W_i / W_k$, или съотношението между средните балови оценки за отделния признак и изчислената групова средна за типа култура: $P_i = \sum \mu_i / I_k$. Тези тегла са нормирани в границите от 0 до 1.

д) Равнище на организационната култура - $I_{ok} = \sum I_k / k$. Общият коефициент (индекс), показващ равнището на организационната култура в училището е средна аритметична величина от изчислените индекси за типовете култура. Тази величина е нормирана в границите от 0 до 100. Колкото I_{ok} клони към 100, толкова фактическото равнище на организационната култура в оценяваното училище се доближава до теоретичните граници на модела, ако всички негови айтеми са получили максимална балова оценка равна на 100 точки от всички експерти. Фактически той е една обобщаваща оценка на всички експерти по всички признаци, включени в модела.

Индексът аналитично може да се използва за извършване на сравнения между общите равнища на организационната култура в отделни наблюдавани организации, респ. училища.

е) Организационната култура на всяка организация, независимо с какъв модел се изследва и представя, не може да бъде само от един, чист тип. В нея винаги има елементи и се проявяват различни по своя характер и в различна степен типове организационна култура. За това е важно установяването на "присъствието" на всеки тип култура в общата организационна култура на изследваните организации. За целта се изчисляват относителните тегла на всеки тип култура в общата организационна култура: $P_k = I_k / I_{ok}$.

При интерпретацията на показателите в параграф г) и е) същите могат да се представят и като величини на структура, изразени в процент (%) след като относителните тегла се умножат по 100.

Предлагания подход и инструментариум е широко приложим за изследване на организационната култура в различно по своята дейност и управление организации. Приложението трябва да бъде предхождано от предварителна редкция и адаптация на използваните признаци (айтеми) за оценяване съобразно организациите. Приложението на предлаганата методика се основава и на използването на добре познати статистически величини, които са удобни и за интерпретция. Освен това всички изчислителни процедури за получаването на количествените значения на показателите, присвояването на баловите оценки, изчисляване на обобщаващите оценки и тяхното графично представяне не изискват специализиран софтуер и могат да се реализират в EXEL.

Анализ на резултатите от експертното оценяване

При анализа на данните от проведеното експертно оценяване следва да се има предвид, че моделите, включващи по четири типа култура и респ. изчислените за тях индекси, се разглеждат като едно цяло, т. е. те обхващат всички интересувачи ни аспекти на организационната култура в една обща структура като цяло. Същото се отнася и за моделите, които имат бинарна конструкция, или разграничават две състояния на организационната култура. При тази постановка се определя относителното тегло на всеки елемент в рамките на цялостната организационна култура.

Предлаганият подход и методика за изследване на организационната култура експериментално са приложени в три училища, които тук условно ще посочим като "Училище 1", "Училище 2" и Училище 3".

а) Интерпретации по модела на Камерън-Куин

От проведеното експертно оценяване на организационната култура в трите училища, съгласно адаптираните критерии по модела на Камерън-Куин, най-високо

е оценено от експертите равнището на организационната култура в Училище 1 с общ коефициент (индекс) възлизащ на 82,4 бала. Този показател е по-нисък в Училище 2, където е 78,7 и най-нисък в Училище 3 - 69,5 бала.

Според определената типология в модела на Камерън-Куин почти всички от четирите типа култура (Кланова, Адхократична, Пазарна и Йерархична култура) са характерни за **Училище 1**, но равнищата на тяхното присъствие, измерено чрез тяхната средна балова оценка (индекс) е различно. С най-висока стойност е индексът за Клановата култура, който е 85 бала. Малко по-ниска е тази стойност (83 бала) за Адхократичния и Йерархичния тип култура. Наличието на пазарните елементи в организационната култура на училището се идентифицира със 78 бала. Тези средни оценки за равнищата на типовете култура се отразват и върху тяхното относително тегло при формиране на равнището на общата организационна култура. Относителното тегло на Клановата култура е 0,258, а за Адхократичната и Йерархичната култура по 0, 253. Най-ниско е относителното тегло на Пазарната култура - 0,237.

По-високото относително тегло на Клановата култура се определя от по-високите оценки, които се дават на училищното ръководство доколкото то "олицетворява подпомагането, наставничеството и загрижеността към хората" и значението, което то отдава за "личностното развитие на персонала, високото доверие и съпричастността към организацията и грижата за човека". Тези два айтема имат съответно 0,214 и 0,209 относително тегло в призначната структура на Клановата култура. Останалите три от използваните критериални признака са с по-ниско относително тегло.

В Училище 2 елементите на Йерархичната култура преобладават. Нейният индекс възлиза на 83 бала. На второ място по този показател е Пазарната култура с 80 бала и с почти толкова (79 бала) е Адхократичната култура. С най-нисък

индекс на присъствие в общата организационна структура в Училище 2 е нейният кланов характер - 73 бала. В общата структура на организационната култура относителния дял на Йерархичния тип култура е 0,264. Следваща по значение е Пазарната култура (0,254) и относителният дял на Адхократичната култура - 0,251. Най-слабо са застъпени характеристиките на Клановата култура - общо 0,231 относително тегло.

По-високото оценяване на наличието на йерархичност в това училище се дължи на "високата квалификация на персонала, надеждните ресурси, равномерно планиране, изпълнение на образователни стандарти държавни образователни изисквания за качествено образование и задоволяване на образователните потребности с нови продукти и услуги". тази характеристика има относително тегло 0,212. С най-ниска стойност е този показател за "сигурността на работното място, сговорчивостта, предсказуемостта, стабилността и традициите" в училището. останалите три критерийни признака включени в експертната карета са с относителни около 0,199.

Пазарността в организационната култура на училището се дължи на относително по-голямо значение (0,221), което се отдава на "свършването на работата, конкурентния дух и стремежът към постигането на високи резултати навсякъде" и на "конкурентната активност, високите постижения и цели, завоюването на нови образователни ниши" - обща оценка 0,210. Пазарният характер на организационната култура най-слабо (0,179) се проявява чрез "олицетворяване на предприемаческия дух, новаторството и готовността за поемане на риск". Останалите три критерия са с относителни тегла от 0,180 до 0,200.

С най-голямо значение за наличието на адхократични елементи в организационната култура на училището са айтемите, показващи "придобиването на нови ресурси,

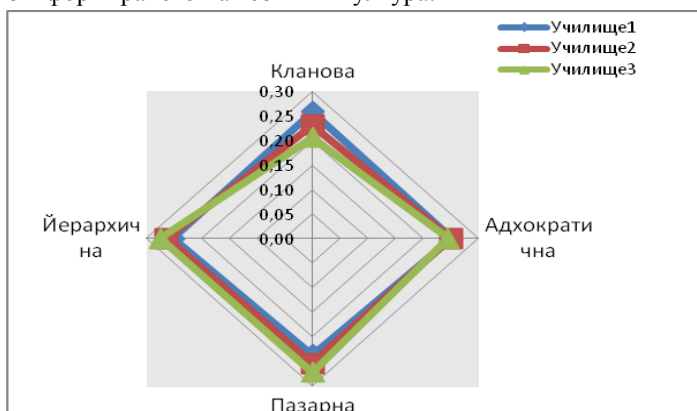
разкриването на нови предизвикателства, откриването на нови неща и проучването на нови възможности, с относително тегло 0,223 и "вярата в новаторството и организационното развитие и на стремежа на училището да бъде в челните редици" - 0,219. Останалите признаци са с тегла между 0,183 и 0,190.

В индикацията на Клановия характер в организационната култура най-голямо значение има "личностното развитие на персонала, високото доверие и съпричастността към организацията и грижата за човека" - 0,224 относително тегло. Най-малко значение от включените характеристики на клановата култура има "задушевната приятелска атмосфера, която наподобява едно разширено семейство, където персоналът може да споделя своите лични проблеми" Този индикатор има относително тегло 0,170. Останалите признаци, изразяващи се в загриженост към хората, екипната работа, съпричастността лоялността и взаимното доверие са тегла в размер на 0,200 - 0,2016.

В изследваното **Училище 3** Йерархичната култура също е преобладаващата в училищната организация, макар и с по-ниска средна оценка от 77 бала, но в сравнени с другите две училища тя е с най-високо относително тегло от 0,276 в общата организационна култура. Пазарната култура и тук заема второ място с бал 75 и относително тегло 0, 272 Тази стойност на присъствие на даден тип култура е най-ниско и за трите училища. Адхократичността сумарно е оценена от експертите с индекс 68 и относително тегло 0,245.

По-високото относително тегло на йерархичността в организационната култура се дължи на високите оценки за три от предложените за оценяване айтеми. "Строгата структура на системата за управление, твърди правила на ръководство и контрол и подчиняването на всяка дейност на официално установени процедури и правила", "Висока квалификация на персонала, надеждни ресурси, равномерно планиране, изпълнение на образователни стандарти държавни

образователни изисквания за качествено образование и задоволяване на образователните потребности с нови продукти и услуги" и "Стабилност и устойчивост в работата; непрекъснатата квалификация на персонала, постоянен контрол, оценка на качеството, мониторинг на промяната и развитието на училището" са признаци, които са еднакво застъпени в управлението на училището. Затова те имат и приблизително равни оценки в размер на 0,222. Най-ниска е оценката (0,159) по отношение на "ефективната организация, добрата координация, гладък и резултатен процес на работа". "Сигурността на работното място, сговорчивостта, предсказуемостта, стабилността и традициите" са характеристики с относително тегло 0,178 в формирането на този тип култура.



Типове култура по модела на Камерън-Куин в училищата

Въз основа на направения анализ на получените обобщаващи характеристики за наличието на отделните типове култура може да се направи следното обобщение:

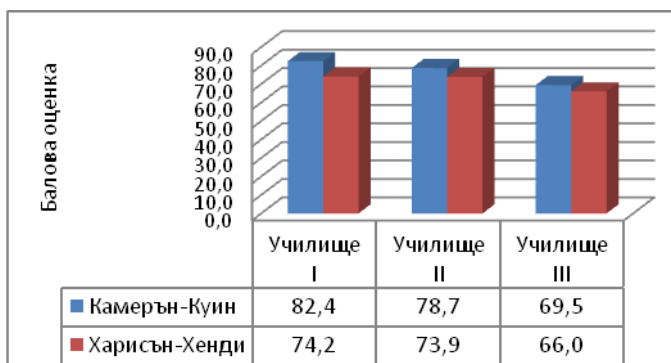
- Във всички училища с приблизително равни относителни тегла са налични всички включени в модела типове организационна култура. Тази равномерност в разпределението е най-характерна за Училище 1 и в Училище2, с изключение на Клановата култура.

- Клановата култура е с най-малък относителен дял в Училище3 в сравнение с останалите две училища. В училище 2 тя също е с по-нисък индекс в сравнение с Училище1.

- Йерархичната култура е най-широко утвърдена в организационната култура на Училище 3.

б) Интерпретации по модела на Харисън и Хенди

Типологията на организационната култура в модела на Харисън и Хенди в определена степен съвпада с тези на Камерън-Куин.



Равнища на организационната култура по моделите на Камерън-Куин и Харисън и Хенди в училищата

По-съществено е различието на получените оценки за общото равнище на организационната култура в училищата, които са систематично по-ниски от тези получени в модела на Камерън-Куин. Трябва да се отбележи обаче, че ранжирането на трите училища по този показател е в същия ред както и в другия модел. И тук по-висок е индексът на общата култура в Училище 1, където тя е оценена със 74 бала. В училище 2 тя е на същото равнище - близо 74 бала, а най-ниско е то в Училище 3 - със 66 бала.

В **Училище 1** според модела на харисън и Хенди преобладават. Елементите на Културата на личността и Йерархичната култура. Нейният индекс възлиза на 85 бала.

На второ място по този показател е Културата на задачите и Пазарната култура. Този тип култура е оценен с 81,6 бала. По-ниско е изчисленото равнище 78,7 бала за Ролевата култура и Адхократичната култура. С най-нисък индекс на присъствие в общата организационна структура в Училище 1 е нейният Властови и Кланов характер - 51 бала. Реципрочни на тези средни оценки са и относителните дялове на всеки тип култура при формирането на общата организационна култура в училището. Те са най-виски за Културата на личността и Йерархичната култура (0,287) и за Културата на задачите и Пазарната култура - 0,275. Относителното тегло на Културата на властта и Клановата култура е 0,275.

В **Училище 2** отделните типове култура са по-равностойно застъпени. В него с най-голямо относително тегло (0,268) е Ролевата култура и Адхократичната култура, следвана от Културата на личността и Йерархичната култура - 0,262. Тези два типа култури имат съответно 79 и 77 бала средна индексна оценка. В това училище също е най-нисък делът на Културата на властта и Клановата култура, но с по-висока балова оценка -65 бала и с по-високо относително тегло в сравнение с другите училища - 0,220. Културата на задачите и Пазарната култура са със средна балова оценка 74 и относително тегло 0,275.

В структурно отношение по отделните признаци Ролевата култура и Адхократичната култура се проявява приблизително равнопоставено чрез всички индикатори, предложени за оценяване. Относителните дялове на всеки един от тях е в границите между 0,155 и 0,179. Тяхното съдържание може да се установи в приложената експертна карта.

С по-голямо относително тегло от групата признаци в Културата на личността и Йерархичната култура е цененето на ръководителя, който " уважава и се съобразява с личните нужди

и ценности на подчинените". Този индикатор има най-голямо значение след останалите в този тип култура - относително тегло 0,188. С най-ниска значимост е оценяването от страна на училищната общност на колеги, които са "с големи творчески способности, нетрадиционалисти и новатори в работата си, притежаващи специфични права и възможности за реализация" - 0,144.

С най-голямо относително тегло за наличието на Културата на задачите и Пазарната култура в училището има изискването, което се спазва в училището решенията да се разработват и вземат от "лица, които притежават знания по проблема". Относителният дял на този айтем е 0,190. Следващо по значение (0,178) е това, че "хората да работят заедно в екип/група, когато взаимните им усилия са необходими за изпълнението на задачите. Останалите признаци за този тип култура са с относителни тегла между 149 и 0,162.

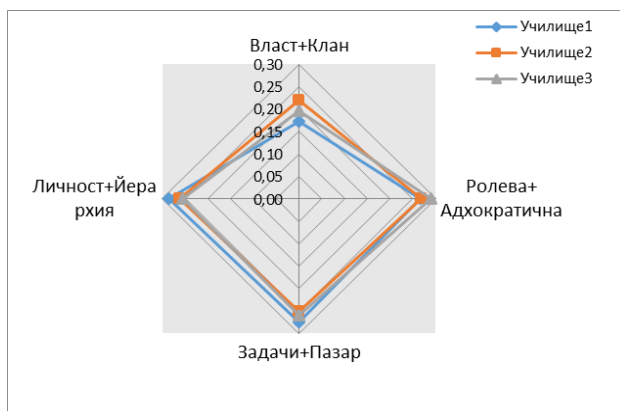
На фона на по-ниското равнище на обща организационна култура в **Училище 3** се откроява по-силното присъствие на Ролевата култура и Адхократичната култура. Нейната средна балова оценка възлиза на 76 бала и относително тегло 0, 289. Близки по средни балови оценки са Културата на задачите и Пазарната култура, като група - 68 бала и Културата на личността и Йерархичната култура - 67 бала. Относителните тегла на тези два типа култури е съответно 0,260 и 0,255. Най-слаба в това училище е наличността на Културата на властта и Клановата култура - 52 бала и съответно 0,196 относително тегло.

С относително по-важно значение за Ролевата и Адхократичната култура, като характерност на организационната култура, е обстоятелството, че в училището се цени добрият подчинен, когато той е "усърден, надежден, изпълняващ пълноценно задълженията и отговорностите си". Относителното тегло на този айтем е 0,189. Останалите са с тегла между 0,151 - прилагане на правилото "ролята на

определено лице да включва отговорност за ръководство на другите и да контролира дейността им" и добрият ръководител "да е строг, честен, закрилящ, щедър и снизходителен" - 0,175.

В структурата на признаците от Културата на задачите и Пазарната култура с най-голямо относително тегло е налагането в училището „хората да работят заедно в екип/група и взаимните им усилия са необходими за изпълнението на задачите“. Относителната важност на признака в разглеждания тип култура е 0,194. Близки до тези стойности са показателите за спазването в училището на изискването решенията да се разработват и вземат от „лице/а, които притежават знания по проблема“ и оценяването на хората, когато „отдават умения и способности за общата кауза“. Относителните тегла на тези айтеми са съответно 0,186 и 0,183. Най-слабо се оценява обстоятелството когато ръководителят „се поставя наравно с подчинените си“ – 0,128.

В организационната култура в училището и според този модел параметрите на Културата на властта и Клановата култура са най-слабо застъпени (52 бала). Основно наличието на този тип култура в организацията се определя от факта, че решенията в училището се взимат от „лице с голяма власт и пълномощия“ и валидността на изискванията за добрия ръководител да бъде „строг, честен, закрилящ, щедър и снизходителен“. Относителната стойност на тези характеристики е около 0,205. Най-слабо оценен сред признаците на този тип култура в училището е използването на „външни посредници или висшестоящи служебни лица“ при решаването на възникнали конфликти в училището. Степента на приложение на такива практики се оценява с 0,098.



Типове култура по модела на Харисън и Хенди в училищата

в) Интерпретации по модела на Хеерт Хофстеде

Моделът на Хеерт Хофстеде по своята конструкция и изследователски задачи може да се определи като дихотомен. Той изследва организационната култура в два аспекта, чиито айтеми в определена степен могат да се разгледат като смислово противоположни. Следва да се отбележи, че независимо от обединяването на отделните типове култура в един общ модел, в зависимост от използваните признаци за оценяване на определените в модела типове култура се установяват различни равнища за една и съща изследвана организация. Това е така поради независимостта на отделните бинарни двойки типове култура една от друга, т. е. посочените двойки типове култура не представляват едно цяло.

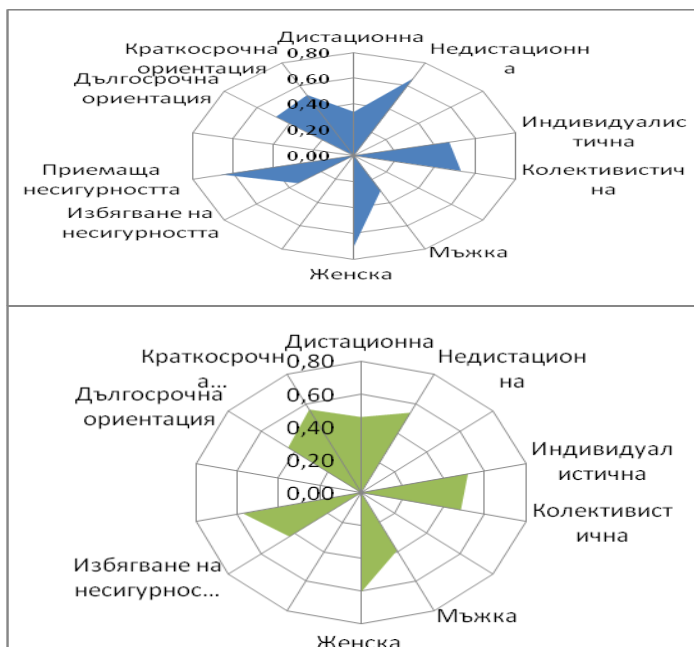
Разглеждайки организационната култура в зависимост от наличието на „дистанционност“ се установява, че съществуват различни оценки за нейното общо равнище. Този показател за Училище 1 е близо 40 бала, а в останалите две тази оценка е по-висока – съответно 50 и 48 бала. И в трите училища преобладава типът на „недистанционната култура“, но с различни относителни тегла. Тя в по-голяма степен е налична в Училище

1 с относително тегло 0,663, докато в останалите две училища тези стойности са 0,540 за училище 2 и 0,525 за Училище 3.

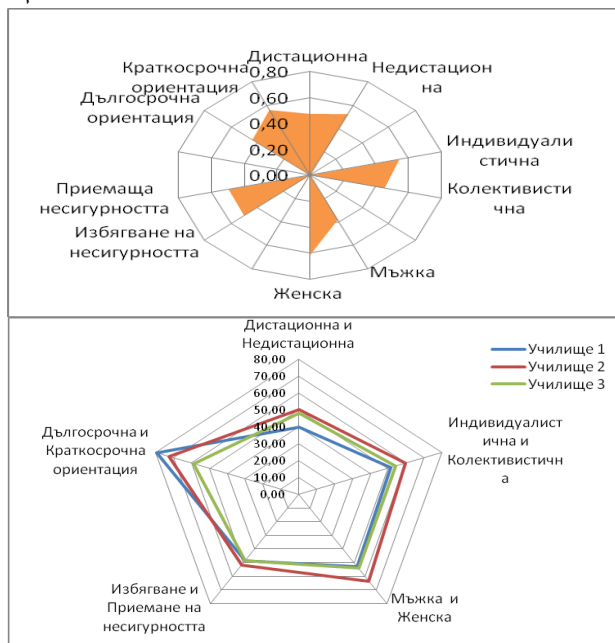
Следващата двойка от признаци за изследване на организационната култура в зависимост от наличието на елементи от Индивидуалистичната и Колективистичната култура определят най-високо общо равнище на организационната култура от 59 бала в Училище 2, а най-ниско в Училище 1 – 51 бала. В Училище 3 тази оценка е 54 бала.

Наблюдава се различен приоритет на типа култура. В първото училище преобладава с относително тегло 0,529 Колективистичната култура, а в останалите две Индивидуалистичната култура с тегла 0,518 в Училище 2 и 0,546 в Училище 3 .

Равнище на ОК в училищата



Относителни тегла в Училище 1 Относителни тегла в Училище 2



Относителни тегла в Училище 3

Относителни тегла на типовете култура и равнище на
организационната култура по училища

Класификацията на т. нар. „мъжка и женска култура“ определя най-високо равнище на общата организационна култура в Училище 2 – 63 бала. В останалите две училища този показател е приблизително равен 53 – 54 бала. В този аспект на разглеждане на организационната култура и в трите училища преобладава „женският“ тип култура. Най-силно тя е застъпена в първото училище с относителна тежест 0,702, докато в следващите две училища тези стойности са по-малки – съответно 0,618 и 0,608.

В изследваните училища се установява, че в еднаква степен се налага и възприема поведение на организационна култура свързана с избягване или приемане на несигурността. Това се показва от приблизително равните балови оценки за равнището на организационната култура в границите на 49 - 52 бала.

Според получените експертни оценки в Училище 1 организационната култура, разгледана в този аспект, основно се базира на Култура приемаща несигурността и то с твърде висока тежест - 0,657. Този тип култура преобладава и в Училище 2, но тук показателят е с малко по-ниска стойност - 0,570. В третото училище разпространението на този тип култура е по-слабо и се изравнява с присъствието на елементи от противоположния тип Култура на избягване на несигурността. Тук приемането на културата на несигурността е с тегло 0,497 и има много малък превес в полза на Културата на избягване на несигурността - 0,503.

Използваните критерии за изследване на организационната култура относно нейната ориентация оценяват от тази позиция много високо нейното общо равнище и в трите училища. Това е така и в сравнение с останалите типове култура, включени в този модел. Най-високо е равнището на организационната култура в Училище 1 с индекс от 79 бала. С близо 73 бала е оценката на организационната култура във второто училище и най-ниска от 59 бала в Училище 3.

От направените изчисления се установява, че организационната култура и в трите училище има предимно краткосрочна ориентация. Тя е по-силно изразена в Училище 2 и Училище 3, в които относителното тегло на този тип култура е 0,560. По-малка е тази тежест на Културата на краткосрочната ориентация в Училище 1 с тегло 0,519 за сметка на по-значимото присъствие, в сравнение с другите училища, на типа Култура на дългосрочната ориентация.

Обобщения

Използваният подход на интегрално приложение на различните модели и тяхната аспектност в изследване на организационната култура, от една страна и от друга, разработената специална методика за оценяване и измерване степента (силата) на влияние на отделните типове култура в изследваните училища дава възможност и основание да се направят в синтезиран вид следните обобщения за отделните училища:

В структурата на организационната култура на Училище 1 според модела на Камерън-Куин няма преобладаващ тип култура. Следва да се отбележи, че има малък превес на Клановата култура в организацията на училището. От друга позиция (модел на Харисън и Хенди) в нея преобладават елементите на Културата на личността и Йерархичната култура. Същевременно по модела на Хеерт Ховстеде организационната култура в училището може да се разглежда преимуществено като Недистанционна, Колективистична, Женска, Приемаща несигурността и имаща Краткосрочна ориентация.

Организационната култура в Училище 2 в реда на същата последователност на качествените определения от разгледаните модели може да се определи като Йерархична култура, но същевременно и като Ролева и Адхократична култура. Тя също е Недистанционна, Индивидуалистична, Женска, Приемаща несигурността и с Краткосрочна ориентация.

В Училище 3 организационната култура е с относително по-силно влияние на Йерархичната култура и на Пазарната култура. Според критериите на използвания втори модел за изследване организационната култура в училището се определя като Ролева и Адхократична. От други аспекти тя е Недистанционна, Индивидуалистична, Женска, Избягваща несигурността и с Краткосрочна ориентация.

Заклучение

Проведените диагностични изследвания за типовете култури в училище, управленските умения на училищните ръководители и прилаганите от тях тактики на влияние, както и за стила управление и типа власт в училищните организации потвърдиха теоретично обоснованата взаимосвързаност на тези явления. Проучването установи доминиращите се и открояващите типове организационни култури, с което се отхвърля първоначалната хипотеза за доминирането на един или друг тип култура и преди всичко на йерархичната култура. Очертава се картина, в която проучените организации се отличават с интегративност и хомогенност по въпросите на организационната култура, а културата, тип „личност“ е предпочитана от работници и педагози, независимо от типа училищни организации. Подчертаните резултати са в унисон с ценностите на съвременното образование и с ценностите на педагогическата професия като теория и практика. Те са в синхрон помежду си, което потвърждава взаимовръзката на проучваните изменения в организационен контекст.

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

Културата и управлението са ключови фактори за развитието и успеха на организациите. Тази теза е обоснована теоретично и се доказва от емпиричното диагностично изследване. В тази връзка синхронът между двете явления е особено важен – управлението да се съобразява с организационната култура в училище, ако

отчита нейните особености и влиянието на факторите от външната среда – национална култура, професионални култури и други ситуационни фактори. Такова ръководство не само ще подобри функционирането на организацията – климат и ефективност на работните взаимоотношения, но ще се подобрят и резултатите, ползите за клиентите, престижът на организациите сред общността и в обществото. Ефективното управление на организацията, на културата и взаимодействието между тях ще допринесе за ефективното реализиране на мисията и целите на образователните институции.

Справка за основните приноси според автора

1. Като се използвани принципите на различни модели за изследване на организационната култура е разработена специализирана методика за нейното изследване в училищата. Разработени са критерии за установяване на структурата на организационната култура в училищата съобразно спецификата и характеристиките а тяхната дейност и управление.
2. Приложен е интегрален подход, основаващ се на принципите а експертното оценяване, който дава възможност за едновременно качествено определяне и в различни аспекти на типовете култура, които се позиционират в общата организационна култура на училищата.
3. Разработена е специална статистическа методика за събиране, обработка и анализ на експертните данни. Нейно предимство, в сравнение с използваните досега методи за събиране и оценяване на отделните айтеми, като характеристики на различните типове култури, е че отпада отговорността на експертите да оценяват степента на наличие (присъствие) на всеки айтем, на всеки тип култура в организационната култура на организацията като цяло. Силата на влияние на отделните типове култура в общата организационна култура се измерва

чрез дефинирани показатели, които се получават в резултат на обработката на експертните оценки, а това подсилва обективността на получените заключения. Методиката дава възможност да се изчислява и влиянието на всеки призна (айтем) при формирането на разпространението на всеки отделен тип организационна култура.

Публикации по темата на дисертационния труд

1. Канелова Ш.М., Релацията между системата на ръководство и организационната култура в училището, Личностно развитие на учениците в съвременното образование и общество (ТОМ VI) УИ Благоевград, 2013
2. Канелова Ш.М., Организационната култура в училище като инструмент за колективна мотивация, Лидерство и организационно развитие, електронно издание, София СУ, 2015; http://presssu.com/publicftp/incoming/62/895/Sbornik_full_Book.pdf
3. Канелова Ш.М., Изследване на организационната култура на училището по типологията на Харисън (Harrison), Лидерство и организационно развитие, електронно издание, София СУ, 2015; http://presssu.com/publicftp/incoming/62/895/Sbornik_full_Book.pdf;
4. Канелова Ш.М., Диагностика на организационната патология и дисфункции в културата на училището Личностно развитие на учениците в съвременното образование и общество (ТОМ VIII) УИ Благоевград, 2015;

