

РЕЦЕНЗИЯ

на дисертационен труд **„Модели за диагностициране на организационната култура на училището“**, разработен от докторант на самостоятелна подготовка Марияна Андреева Шехова – Канелова – преподавател в катедра „Педагогика“, Факултет по педагогика на ЮЗУ „Неофит Рилски“, с научен ръководител доц. д-р Траян Попков за присъждане на научната степен „Доктор“ по професионално направление 1.1 „Теория и управление на образованието“

Рецензент: **проф. д-р Петър Балкански**

Според Едгар Шейн „лидерите създават и променят културата, а администраторите и мениджърите – действат в нея“. Същият автор подчертава, че „единственото важно нещо, което ръководителите правят е да създават и управляват културата, защото ако те не осъзнават културите, в които са затънали, то тези култури ще ги управляват“. Управлението на организацията е еквивалент на управлението на нейната култура. То включва формиране, научни изследвания, приложни диагностик, управление на промяната на организационната култура и повишаване на нейната ефективност ... всичко това означава едно: „управление на организацията чрез култура.“ Осъществяването на всяка стратегия, процедура и промяна и т.н. се оказва неефективно ако се пренебрегва културното измерение на организацията. В този контекст дисертационният труд на Марияна Шехова се явява особено актуален, обществено и научно значим и важен източник на идеи за изменение на организациите и за повишаване на ефективността на тяхното управление. За съжаление, българският принос в изследването и диагностицирането на организационната култура е твърде скромно, но това което наблюдаваме в развитите страни за тотално прилагане на т. нар. „управление чрез култура“ като алтернатива на бюрократичните модели за управление чрез власт, йерархия и норми. Управлението чрез култура, съчетано със символния мениджмънт се превръща във важен инструмент за промяна на организацията и на самата организационна култура.

Според мнението на много учени, недооценката на културата, националните особености, на менталитета и менталността на хората, имат негативно влияние на резултатите от промяната и развитието на обществото и организациите. Затова, днес следва по-внимателно да се анализират възможностите и ограниченията на преобразуващото влияние на организационната култура. Този въпрос е крайно бедно решен у нас по въпросите на организационната култура в училище, като изключим някои по-сериозни публикации (И. Иванов, Р. Симеонова и др.), нашето образование и училище изпитват голяма потребност от нови методи и изследвания, от използването на надежден инструментариум за диагностицирането на състоянието на училищната култура и нейното обвързване със стратегическите цели на организационното развитие на училището.

1. Някои процедурни въпроси, свързани с разработването и обсъждането на дисертационния труд

Марияна Шехова е зачислена като докторант на самостоятелна подготовка през 2013 г. Нейната подготовка и самоподготовка протича в съответствие с действащия Закон за научните степени и научните звания и заменилия го Закон за развитие на академичния състав в Република България. Дисертационният труд се придружава с портфолио, съдържащо необходимата документация и решения на катедра „Педагогика“ и Факултета по педагогика, които удостоверяват нейното научно и професионално развитие. От портфолиото става ясно, че тя успешно е положила планираните докторантски изпити, съгласно утвърдения и личен план на докторанта. Разработеният докторат е обсъждан на заседание на катедра „Педагогика“ и приет единодушно с положителна оценка и препоръчан за откриване на процедура за публична защита пред научно жури. До тази защита тя е допусната с решение на общоуниверситетската комисия, тъй като покрива критериите за допустимост до защита.

По темата на дисертационния труд притежава четири публикации, две от тях публикувани в сборник в електронен вариант на СУ „Св. Климент Охридски“, наред с други публикации по актуални въпроси на образователния мениджмънт. Дисертационният труд е самостоятелно дело на Марияна Шехова, разработен в съответствие с академичните изисквания и традиции.

2. Кратки автобиографични данни

Марияна Шехова завършва средно образование в СОУ „Кирил и Методий“ – гр. Брегово, област Видин. Продължава висшето си образование в ЮЗУ „Неофит Рилски“, където завършва редовно инженерно – педагогическия факултет с професионална квалификация „Педагог – мениджър“ и специалност „Учител по техника и технологии“. Работи като учител в СОУ „Кирил и Методий“ – гр. Брегово по „Икономика и мениджмънт“. Завършва едногодишен курс за преквалификация в Института за следдипломна квалификация на Университета за световно и национално стопанство и придобива професионална подготовка по специализация „Банки и банково дело“. От 01.06.2004 г. е назначена за асистент в катедра „Управление на образованието и социална педагогика“, а по-късно в катедра „Педагогика“ към Факултета по педагогика на ЮЗУ „Неофит Рилски“, където продължава да работи и сега като преподавател. Като университетски преподавател води самостоятелни курсове, семинарни упражнения и практики в магистърската програма по „Образователен мениджмънт“. Взема активно участие като член на проектния екип на Българо – холандския проект за разработване и внедряване на междууниверситетската магистърска програма; участва в международен проект за разработване на магистърска програма по „Иновативен мениджмънт“ „МАНТРА“ по програма ЕРАЗМУС; в национален проект по фонд „Научни изследвания – предпоставки за ефективност на интерактивните методи за обучение във висшето образование“; участва в проект на МОН „Разработване на програма за

обучение на директори на училища, детски градини и обслужващи звена в системата на образование“ по оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“.

3. Обща характеристика на дисертационния труд

Представеният за обсъждане дисертационен труд е в обем от 233 страници, в т.ч. с 8 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 222 страници и 13 страници литература. Трудът съдържа 81 фигури, 42 таблици и 9 схеми. Библиографията включва общо 150 източника, в т.ч. на кирилица – 6, на латиница – 7 и 31 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. Всичко това говори, че докторантът е много добре информиран за водещите у нас и в света автори, които се занимават с изследване и диагностика на организационната култура като теория, типологични модели, емпирични резултати и инструментариум за проучване и измерване на характеристиките на организационната култура. Дисертационният труд е представен в две книжни тела. Първото тяло включва същинската част на труда, а второто съдържа целия използван инструментариум за диагностициране на организационната култура в училище – 8 броя и статистически данни за резултати за приложение на експертна методика за оценка на организационната култура.

Считам за положителен подхода на докторанта за представянето на дисертационното изследване в две книжни тела. Добре би било второто книжно тяло, наречено „Приложение“ да има наименование, от което да стане ясно, че то се отнася и се явява неделима част от дисертационния труд. Втората ми бележка се отнася до липсата на наименование на приложението, отразяващо резултатите от използваните експертни методи за оценка (диагностика) на организационната култура от апробираната методика в трите училища.

Дисертантът е възприел следната логика на изложение в дисертационния труд:

- Теоретични основи на изучаването на организационната и училищната култура (Глава Първа);
- Типологии и инструменти за диагностициране на организационната култура в училище;
- Същност и характеристика на организационната диагностика на училищната култура;
- Методология, методи и анализ на резултатите от проведените емпирични диагностични изследвания на организационната култура в училище;

- Интегрален модел за приложение на експертната оценка за диагностициране на организационните култури в училище.

Портретът на цялостното изследване обединява целта и задачите, предмета и обекта, тезата и хипотезата в дисертационният труд и общата структура на изследването.

4. Структура и съдържание на дисертационния труд

Както посочихме по-горе в съдържателно отношение, дисертационният труд се състои от 4 глави. Първа глава е посветена на теоретичните подходи към изучаването на културата, организационната култура и училищната култура. Вниманието на докторанта тук е фокусирано върху същността и характеристиките на някои основни понятия, като култура, организационна култура, елементи, съдържание и функции на организационната култура, описани са модели за управление на организационната култура и е разкрита взаимовръзката между образованието и организационната култура. Специално внимание е отделено на спецификата на училищната култура, разликата между организационна и корпоративна култури.

Значително внимание във Втора глава на дисертационния труд е отделено на теоретичните модели, типологии и инструменти за диагностициране на организационната култура в училище. Авторката е направила подробно описание на типологиите на организационната култура, които имат най-широка практическа и научна употреба. Става въпрос за културната типология на Харисън и Хенди, на Ким Камерън и Робърт Куин, Едгар Шейн и Хеерт Хофстеде. Останалите типологии на организационна култура са обобщени в една точка. Едновременно с това, значително място е отделено на описанието на училищната организация като културен обект на диагностициране и съответните типологии на училищната култура. Според авторката, културата, в т. ч. и организационната култура е процес и резултат. Тя се създава и предава, изгражда се и се заучава. Организационната култура функционира на 3 нива: общество, група и индивид. Тя е характеристика и начин на функциониране на организацията. Културата на групата от хора е пресечна точка между културите на национално и международно ниво. Всяка организация притежава специфична култура. Няма две организации с еднаква структура на културите. В общностите и организациите съществуват множество субкултури (култури на отделните групи и категории хора). А културата на индивида се формира на по-високите ранища на организационната култура. Освен формалната и неформална, в една училищна организация могат да функционират множество субкултури, според съществуващите групи. Освен тези конструктивни организационни култури, могат да се появят и деструктивни, като контракултура и девиантна култура. В изследването се заявява, че е невъзможно да се установи със силови методи доминирането на една, единствена култура в организацията.

Организационната култура е отличителна характеристика на всяка организация. Тя е динамичен, многоизмерен и многопластов феномен; сплав от споделени ценности и поведенчески норми, които насочват и регулират взаимоотношенията на хората в

организацията и външната среда. Организационната култура е микс от културата на своите членове, формирана чрез социализацията им, управленските въздействия на ръководителите и влиянието на външната среда. Така, в организацията се формира преобладаващ тип култура, който се подкрепя от мнозинството членове на организацията. Колкото повече членове приемат ценностите и нормите на една култура, толкова силата на тази култура е по-голяма и тя оказва по-голямо влияние както на функционирането и развитието на организацията, така и на нейното собственото си управление.

Третата глава на дисертационният труд съдържа подробно описание на организационната диагностика като технологичен процес със свои инструментариум за оценка и измерване на силата и влиянието на организационната култура.

Последната, четвърта глава очертава истинската част на процеса на изучаване и диагностициране на организационната култура. Дисертантът разкрива 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 променя процеса на управление на 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 2 страни на една и съща монета.

Емпиричната част на диагностичното изследване съдържа няколко единични, но взаимосвързани диагностики. Значително 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 анкетирания 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. Получените резултати от това изследване са дали възможност на автора на дисертационния труд да разработи графичен профил на изследваните четири култури – кланова, адхократична, пазарна и йерархична. 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.

Важно място в тази поредица от диагностики е отделено на уменията и компетентностите на училищното ръководство да управлява и променя организационната култура. Използвайки апробиран и валиден инструментариум е осъществено експертно проучване под формата на оценка и самооценка на управленските умения на училищните мениджъри да влияят на изменението на организационната култура. На тази база е направен профил на управленските умения на трима директори от три различни училища. Осреднените оценки разкриват голямото несъвпадение между оценките на персонала на училището и самооценките на училищните директори за равнището на тяхната компетентност по въпросите на управлението на организационната култура.

Четвъртата диагностична оценка е осъществена с помощта на инструментариума на световно известните английски изследователи Харисън и Хенди. Този инструментариум съдържа 56 айтема и изследва доминирането на организационните култури, които се диагностицират чрез този инструмент – власт, роля, задача, личност.

Експерименталната част на диагностичното изследване съдържа един новаторски модел, който интегрира различни модели за изследване на организационната култура чрез използване на експертните оценки за изследване на организационната култура в училище. Приложеното експертно оценяване на организационната култура е осъществено като е спазена определена процедура за набор на критерии, характеризиращи три различни модела на организационна култура, чийто автори са световно известни и техният инструментариум е многократно и в различни условия верифициран като надежден. Става въпрос за инструментите за диагностициране на Харисън - Хенди, К. Камерън - Р. Куин и Хеерт Хофстеде. За експерти при подбора на показатели за оценка на организационната култура в училище са подбрани директори от три вида училища: основно, средно общообразователно и професионална гимназия, и съответно – учители на различни длъжности от същите училища. Използваният подход за интегрално приложение на различните модели и тяхната аспектност при изследване на организационната култура от една страна, и от друга – разработената специална методика за оценяване и измерване на степента (силата) на влияние на отделните типове култури в изследваните училища, дава

възможност и основание да се направят в синтезиран вид обобщения за силата и влиянието на отделните типове култури в отделните училища. Обобщените резултати от приложения модел, съгласно критериите на Камерън и Куин, в училище няма преобладаващ тип култура. Има малък превес на клановата култура. От друга позиция (модел на Харисън и Хенди) преобладават елементите на културата на личността и йерархичната култура. В третото училище организационната култура има относително по-силно влияние на йерархичната и пазарната култура. Резултатите от този експериментален модел дават увереност, че той може да се използва в практиката на училищните ръководства и учителите за осъществяване на компетентни и ефективни диагностики на различните култури, битувачи в училище.

Така представена структурата и съдържанието на дисертационният труд дава основание да се направят някои изводи и да се очертаят приносните му моменти.

- Организационната култура оказва огромно влияние върху ефективността на организацията в дългосрочен план. Резултатите от емпиричното изследване предоставят изобилие от данни и нови факти, които хвърлят светлина върху знанието за културата и нейното влияние в училищната организация;
- Културата е съществен фактор за ефективността на организацията в дългосрочен план. Наложително е лицата, на които е възложено да изучават и направляват развитието на организационната култура, да могат да измерват нейните основни параметри, да разработват стратегии за нейното изменение, както и да ги въвеждат в изпълнение;
- Потвърждава се тезата в дисертационното изследване, че в отсъствие на кардинална промяна на друг тип, а именно – изменението 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 – да се провежда енергично, множеството подобни инициативи пропадат, тъй като фундаменталната култура на организацията, ценностите, начина на мислене, стил на управление, подходи към решаване на проблема – си остават същите;
- Когато ценностите, дефинициите и целите остават непроменени – организациите много бързо се връщат към статуквото. Същото става и за личността.

В разработката се твърди, че изучаването на организационната култура у нас започва сравнително късно – в началото на новото столетие. Това всъщност е една от малките области, в които учените изпреварват практикуващите мениджъри в идентифицирането на основния фактор, който се отразява на функционирането на организацията.

- Причината организационната култура да остава пренебрегвана у нас като важен фактор за функционирането на самата организация се крие в обстоятелството, че тя включва приеманите за даденост ценности като подсъзнателни

предположения, очаквания, колективна памет, които присъстват при всяка организация. Хората, обаче не усещат присъствието на своята културна среда преди тя да влезе в съприкосновение с нова или преди да бъде извадена най-вече посредством друг модел;

- Всяка промяна в организацията се нуждае от определен тип организационна култура. Ако липсва такава, трябва да бъдем сигурни в неуспеха във всяко начинание в училището. За всеки тип промяна в организацията, е нужен доминиращ тип култура, установен по диагностичен път. Този тип култура като базисни ценности, артефакти и поведение, може се взимат от многобройните типологии и модели на организационна култура;
- В дисертационният труд правилно са формулирани предимствата на модела на организационна култура на Ким Камерън и Р. Куин като теоретична, базова методология за диагностициране и изменение на училищната култура. Предимствата на този модел са: практичност, експедитивност, ангажираност, едновременно съчетание на количествени и качествени измервания, управляемост, валидност и международна сравнимост;
- В теоретичната и емпирична част на дисертационния труд се съдържат редица доказателства за приложимостта на инструмента за оценка на организационната култура (OCAI) и инструмента за оценка на управленските умения и компетентности на ръководителя (MSAI), които отговарят на рамката на конкуриращите ценности. Тази рамка се явява теоретичен модел на посочените инструменти и база за интерпретиране на широк кръг организационни феномени.

Посочените до тук изводи, произтичащи от дисертационния труд, както и направените анализи и установените факти, позволяват да се формулират някои от научните приноси на дисертационния труд.

- Дисертационният труд съдържа за първи път разработена комплексна технология за провеждане на диагностични изследвания на организационната култура в училищните институции чрез използване на апробиран и валидиран международен инструментариум за оценка и измерване;
- Направен е успешен опит да се адаптират в условията на образователна и училищна среда инструментариум за диагностика на организационната култура, което може да послужи като методическо помагало в дейността на училищните ръководители и учителите за извършване на изследвания и диагностики на организационната култура в техните училища;
- Проведените диагностични изследвания в реални училищни условия на силата и влиянието на организационната култура обогатяват с нови факти информация и знания теорията за организационната култура, концепцията за организационната диагностика и организационния символизъм;

- Дисертационният труд има принос и в разработването на профили на организационните култури и профил на управленските умения и компетентностите на училищните мениджъри и лидери. Тези профили разкриват възможните стратегии за промяна и развитие на самата организационна култура и нейното привеждане в съответствие с целите и стратегиите за развитие на организацията;
 - Най-значимия принос на дисертационния труд се изразява в приложението на експертната оценка за създаване на интегриран модел за комбинирана оценка и диагностика на три модела организационни култури. Този модел е с голяма евристична и практическа значимост и би могъл да бъде използван в организационната практика на българското училище. Като са използвани принципите на различните модели за изследване на организационната култура, е разработена специализирана методика за нейното изследване в училище. Подбрани са критерии за установяване на структурата, типа и вида и влияние на организационната култура в училищата, съобразно спецификата и характеристиките на тяхната дейност и управление. Приложен е интегрален подход, основаващ се на принципите на експертното оценяване, който дава възможност за едновременно качествено определяне и в различни аспекти на типовете култура, които се позиционират в общата организационна култура на училището. Разработена е специална статистическа методика за събиране, обработка и анализ на експертните данни. Нейното предимство, в сравнение с използваните до сега методи за оценяване на отделните айтеми като характеристики на различните типове култури, е че отпада отговорността на експертите да оценяват степента на присъствие на всеки айтем, на всеки тип култура в организацията като цяло. Силата на влияние на отделните типове култура се измерват чрез дефинирани показатели, които се получават в резултат на обработка на експертните оценки, а това подсилва обективността на получените заключения. Методиката дава възможност да се изчислява влиянието на всеки признак при формирането на всеки отделен тип организационна култура.
5. Дисертационният труд би увеличил своите положителни достойнства, ако за сметка на пространната Четвърта глава бе разработен специален параграф, където да се формулират идеи за инициране и изменение в организационната култура на модела на Ким Камерън и Р. Куин, адаптирани към усъвършенстване на мениджмънта на училищната организация и свързаните с това мениджърски умения на училищните директори за диагностика и управление на организационната култура в училище. Логиката на дисертационното изследване предполага да се даде отговор на няколко въпроса:
- Влиянието на културата на ефективността на управление на училище;

- Влиянието на организационната култура на стиловете на ръководство и управление на училищния ръководител и неговото влияние за промяна на организационната култура;
- Възможностите за организационно развитие на училището чрез промяна на организационната култура.

Смисълът на диагностицирането на организационната култура е да помогне за избор на стратегия и тип култура, които да съответстват на стратегията за организационно развитие на училищната организация.

Тези бележки и препоръки в никакъв случай не омаловажават големите научни достойнства и приноси на дисертационния труд. Те имат препоръчителен характер и могат да послужат като бъдещи насоки в изследователската работа на докторанта.

Очертаните изводи и приноси моменти на дисертационния труд ми дават основание да направя обобщението, че предложения за оценка дисертационен труд характеризира неговия автор като изграден компетентен, евристичен изследовател, който дава необходимите доказателства за успешно кариерно, професионално и личностно развитие и способност да търси и изследва значими проблеми с голяма обществена значимост и полза.

Заключение:

Като отчитам голямата актуалност на дисертационния труд, неговите приноси моменти и значения за развитие на теорията на образователния мениджмънт и организационната култура на училището, както и богатият емпиричен материал и инструментариум за диагностика на училищната култура, предлагам на уважаемите членове на научното жури да присъдят на Марияна Андреева Шехова – Канелова научната степен „Доктор“ по професионално направление 1.1 „Теория и управление на образованието“.

28.09.2015 г.

Рецензент:

ЮЗУ „Н. Рилски“, гр. Благоевград

проф. д-р П. Балкански