

РЕЦЕНЗИЯ

на представените трудове за участие в конкурс за академичната длъжност
ДОЦЕНТ, обявен от ЮЗУ „Неофит Рилски” в ДВ бр. 42/12.05.2020 г.

Рецензент: доц. д-р Йонка Петрова Първанова, Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Факултет по педагогика

Кандидати:

- Гл. ас. д-р Марияна Андреева Шехова-Канелова
- д-р Румяна Тодорова Гьорева

I. Кратки биографични данни за кандидатите.

Гл. ас. д-р Марияна Шехова-Канелова постъпва като асистент в ЮЗУ през 2004 година и постепенно достига до академичната длъжност „главен асистент“ през 2016 г. Придобива докторска степен по Теория и управление на образованието през октомври 2015 г. В автобиографията и справката за изпълнение на националните минимални изисквания са отразени множество участия в научноизследователски проекти, обучения и експертни участия в сферата на управление на образованието.

Д-р Румяна Тодорова Гьорева придобива докторска степен по направление 1.1. Теория и управление на образованието през 2017 г., а от 2017 до 2019 г. е описала в автобиографията си работа като асистент към ЮЗУ „Неофит Рилски“. В представените документи не откривам удостоверение за придобит стаж като асистент, но предполагам, че комисията за проверка на административното съответствие е установила допустимостта на кандидата. Д-р Гьорева е дългогодишен специалист в областта на управлението на образованието, заемайки длъжности като зам.-директор на училище, началник на отдел „Инспектиране и организационно-методическа дейност“ – РИО Перник, а към момента работи като главен инспектор в Националния инспекторат по образованието.

II. Характеристики на научната и научно-приложната продукция на кандидатите

1. гл. ас. д-р Шехова-Канелова

Гл. ас. д-р Шехова-Канелова представя списък с общо 32 публикации, сред които:

- 2 бр. монографии, от които един хабилитационен труд.
- 5 бр. учебници и учебни пособия (в съавторство)
- 25 бр. статии и доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове (6 на чужд език, 8 в съавторство)

Гл. ас. д-р Марияна Шехова-Канелова декларира общ брой точки от 651,6, с които формално покрива минималните изисквания за заемане на длъжността „доцент“.

След включването ми в журито като резервен член се запознах със сигналите за плагиатство, с отговорите на гл. ас. д-р Шехова-Канелова, както и със становището по тези отговори на проф. Радев.

След обстоен преглед на подадените от проф. Радев материали в подкрепа на неговите твърдения, мога да заявя следното:

В посочените от проф. Радев публикации на кандидата е видно, че текстовете в статиите, които гл. ас. д-р Шехова-Канелова описва като „авторски“ на практика представляват директно заимстване с леки корекции на вече създадени текстове от чужди публикации без точно цитиране, тяхното сглобяване по определен начин и представянето им като авторов научен труд. Заемките са значителни, като дори поражда въпроса доколко в съответните публикации на гл. ас. д-р Шехова-Канелова присъства нейна авторова мисъл, гледна точка и научно съждение.

Отговорите на кандидата на сигнала на проф. Пл. Радев не са убедителни, особено като се има предвид факта на почти 100-процентово съвпадение на целите текстове на някои публикации, представени в конкурса, с посочените от него първоизточници.

В допълнение към посоченото в горния сигнал, подобни заемки, които, според мен, не съответстват на академичните стандарти за цитиране и позоваване се откриват и в хабилитационния труд на гл. ас. М. Шехова-Канелова. Доказателства за това прилагам в Приложение 1 към настоящата рецензия. Моля материалите в Приложението да бъдат приобщени към сигнала на проф. Радев за наличие на плагиатство и членовете на научното жури да се произнесат по тях.

Ще си позволя тук да посоча само най-явните примери:

- На страница 99 и 100 от хабилитационния труд е представена табл. 9. „Последствия от прилагането на различни типове власт в организацията“, без позоваване на източник, т.е. представена е като авторова на гл. ас. М. Шехова. Същата таблица се открива на стр. 168 и 169 в монографията на доц. Р. Симеонова „Ръководство и култура в организациите за социална работа“, 2011 г., където коректно е посочено, че това е систематизация на резултати от изследвания на друг автор. Въпреки леките „промени“ в изказа е видно, че обобщенията в таблицата са абсолютно едни и същи в смислов и езиков контекст и поради това считам, че е налице заимстване на чужда идея и представянето ѝ като своя. Снимков материал в подкрепа на това твърдение има в Приложение 1 към рецензията.
- Подобна е и ситуацията с табл. 10. в хабилитационния труд (стр. 102), която съответства напълно на таблица 27 от монографията на доц. Симеонова, намираща се на стр. 141. Снимки в подкрепа на твърдението са включени в Приложение 1 към рецензията.
- Описание на патологиите на училищната организационна култура според Де Ври и Милър на стр. 76-77 в хабилитационния труд е дословно копирано от труда на И. Иванов Мениджмънт на училищната култура, Шумен, 2010 г., стр. 106-107. Снимки има в Приложение 1 към рецензията.

В резултат на това считам, че в хабилитационния труд е налице плагиатство по смисъла на §1 (7) от допълнителните разпоредби по ЗРАСРБ.

На основата на посоченото по-горе **ИЗКЛЮЧВАМ** от оценката и от настоящата резенция следните трудове:

- 1. Монография: Шехова-Канелова, М.(2019) Диагностициране и управление на организационната култура на училището – представена като хабилитационен труд.**
2. Шехова-Канелова, М. (2009). Повишаване на административния капацитет и управленски потенциал на държавната и местна образователна администрация. Известия на съюза на учените – Сливен, том 15, (46-50).
3. Шехова-Канелова, М. (2016). Модели за изучаване и управление на организационната култура. Личностно развитие на учениците в съвременното образование и общество (том VIII). Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, (98-105).
4. Шехова-Канелова, М. (2016). Влияние на организационната култура върху училищната организация чрез тип култура. *Сборник с доклади от юбилейна научна конференция „Усъвършенстване на подготовката и квалификацията на педагогическите специалисти в съвременното образование“*, Благоевград, (323-328).
5. Шехова, М. (2012). Приложение на интерактивното обучение в училище. *Интерактивни методи в средното и висшето училище. Част 1*. Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, (167-181).
6. Шехова-Канелова, М. (2010). Моделиране на делови игри при обучението на студенти по образователен мениджмънт. Сборник с научни статии от научна конференция „Интерактивните методи в съвременното образование“, Санин Н-Н, Благоевград, (219-226).

В следствие на изключването на хабилитационния труд на гл. ас. д-р М. Шехова-Канедола от списъка с публикации за участие в конкурса рецензирането на научната продукция на кандидата е невъзможно, тъй като без хабилитационния труд този кандидат не отговаря на минималните национални изисквания за заемане на длъжността „доцент“.

2. Д-р Румяна Гьорева.

Д-р Гьорева участва в конкурса с общ брой от 24 публикации, от които:

- 2 бр. монографии, от които един хабилитационен труд.
- 1 бр. публикувана книга на базата на защитен дисертационен труд.
- 2 бр. статии и доклади, публикувани в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни с научна информация
- 19 бр. статии и доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове (4 в съавторство, 8 на чужд език)
- 1 бр. университетски учебник (в съавторство)

д-р Румяна Тодорова Гьорева декларира 651,82 точки, с които формално покрива минималните изисквания за участие в конкурса.

От списъка с представените публикации **изключвам:**

- Гюрова, В., Р. Гьорева (2019) Квалификацията на педагогическите кадри като критерий и фактор за качество на образованието. Актуални политики и практики в образованието. Сборник с доклади от научно-практическа конференция, Педагогически колеж – Плевен, ISBN 978-619-91255-1-9, с. 453-460

Причината за това е съвпадението на съдържанието на публикацията с друга публикация, представена за участие в конкурса, а именно - Гюрова, В., Р. Гьорева (2019) Продължаващата квалификация на педагогическите кадри като критерий и фактор за качество на образованието. Е-списание „Педагогически

форум“, брой 2, ISSN: 1314-7986, DOI: 10.15547/PF.2019.009 (Реферирано и индексирано в Национален център за информация и документация).

Изключената публикация носи 5 точки, което не възпрепятства покриването на минималните изисквания за участие в конкурса.

Научната продукция на д-р Гьорева обхваща няколко основни научни и научно-приложни полета:

- Стратегически мениджмънт в образованието
- Контрол и мониторинг в образованието
- Кризи и управление на кризи в образователен контекст

Представеният хабилитационен труд на тема „Модели за стратегическо управление на институциите от системата на предучилищното и училищното образование разкрива търсенията на кандидата в полето на стратегическото управление на училищните организации. Монографията е опит да се подпомогне разработването на стратегии в училищните институции и да се дадат насоки за тяхното ефективно управление в съответствие с политиките и приоритетите в българското образование.

Теоретичната концепция на труда е ясна и последователна, като проследява както характеристиките на стратегическия мениджмънт, така и неговите специфики в контекста на образователната система и образователните организации у нас. В унисон с поставените от изследователя цели е представен авторски комплексен модел на стратегическо управление, основан на политики и приоритети в системата на предучилищното и училищното образование. Той е опит на автора да допълни други съществуващи модели за стратегическо управление в контекста на новите послания към образованието, националните политики и приоритети за постигането им и за осигуряване на дългосрочен успех на организациите чрез процесите на планиране. В концепцията на модела са представени цел, условия за прилагане, примерни стратегически цели, възможности за мониторинг на изпълнението на стратегията.

Като особено достойнство на труда бих искала да открия специфичната, очертана от автора връзка между теоретичните концепции

за стратегическо управление и тяхната практико-приложна реализация в нормативната уредба в системата на предучилищното и училищното образование. Обвързването на теорията и практиката по този начин, породено вероятно от дългогодишния опит на д-р Гьорева в Регионалното управление на образованието дава възможност за сближаване на научните идеи и практическите реалности, което е особено нужно на съвременните образователни организации у нас. Анализът на политиките за стратегическо управление в различни общини (Глава 1, т. 1.2.1) дава възможност да се открият стратегическите цели, които местната власт си поставя и които, в една „идеална среда“ би следвало да се отразяват както в нейните политики за управление на образователната система на общинско ниво, така и в стратегиите за развитие и усъвършенстване на училищата, на които тя е принципал. В резултат на осъществения пренос на концепциите за стратегическо управление в практико-приложната реалност на образователната система у нас, в края на труда кандидатът извежда и някои препоръки за стратегическия мениджмънт в училище.

В областта на контрола и мониторинга на образованието д-р Гьорева също работи активно, търсейки пресечната точка между нормативно установените норми, практическите измерения на тези процеси в системата и теоретичните концепции в международен план.

Добро впечатление прави научно-изследователската дейност на кандидата, отразена в редица публикации, които представят собствени или в съавторство проучвания, на основата на които се търсят възможности за подобряване на управлението на образователните организации и на образователната система като цяло.

III. Основни приноси в научната, научно-приложната и преподавателска дейност на кандидатите

1.1. Гл. ас. д-р М. Шехова-Канелова

На основата на изключването на посочените по-горе публикации и невъзможността за рецензиране на научните трудове на **кандидата не мога да**

очертая конкретни приноси от нейната научна, научно-приложна и преподавателска дейност.

Не приемам обобщените от кандидата научни и научно-приложни приноси. В една значителна част те припокриват приносите, описани в автореферата за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ както и очертаните към дисертацията приноси от рецензентите в същата процедура. Това личи и от последният принос, посочен на първата страница от документа.

2. Д-р Р. Гьорева

По същество приемам описаните от кандидата приноси, като бих ги обобщила както следва:

- Обоснована е концепция за необходимостта от нов подход към управлението на качеството на образованието, базиран на стратегическо планиране, управление на стратегии и внасяне на непрекъснати подобрения чрез комплекс от мониторингови дейности за оценяване на качеството на образование в училищните организации (в т.ч. интегриране на външната независима оценка със самооценяване в училищните институции и включване на участниците в образователния процес и партньорите във външния и вътрешен мониторинг, с прилагане на сътрудническо управление, лидерство и механизмите на учещата се организация) (хабилитационен труд, публикации 2.4.2., 2.5.1, 2.5.3. и други)

- Стратегическото управление на училището е анализирано през призмата на съществуващото в нормативните документи и на тази основа са очертани възможности за неговото подобряване, включително чрез предлагането на авторов модел за стратегически мениджмънт на образователните организации (Хабилитационен труд)

- Особено актуален в настоящата ситуация е предложения вариант на възможен план за управление при кризи в образованието при преустановяване на присъственото обучение на учениците. В него се

съдържат цели, задачи, роли и отговорности на екипите при управление на кризи, очаквани резултати. Предложени са варианти на силни и слаби страни в дейността на училищната институция, в случаите на неприсъствено обучение, както и възможности и заплахи на външната среда, анализирани вследствие на проведено проучване сред учители и директори на институции (монография, която не е представена като основен хабилитационен труд)

- Публикациите на кандидата съдържат приноси за внедряване в училищния мениджмънт на политики, процеси и подходи посредством примерни модели, варианти на стратегически цели, мисия и визия на училището (хабилитационен труд).

- Активната емпирична научно-изследователска дейност допринася съществено за по-доброто разбиране на взаимодействието между теорията и практиката.

Приемам, че приносите на д-р Р. Гьорева са авторски, а работата в екип (отразена в публикациите в съавторство) изпълнява подкрепяща роля и разширява полето на научните търсения на кандидата.

IV. Критични бележки и препоръки.

1. Гл. ас. д-р М. Шехова-Канелова

Поради невъзможността за рецензиране на научните трудове на кандидата не мога да отправя препоръки по същество във връзка с тематичните области, в които тя работи.

Ще си позволя, обаче, да отправя сериозна критична бележка относно начина на научни търсения и отразяването на техните резултати в публикациите на кандидата. Бих посъветвала гл. ас. д-р Шехова-Канелова сериозно да преосмисли подхода си за използване на научната литература. „Сглобяването“ на текст от вече съществуващи текстове, особено без коректно позоваване, не демонстрира нито задълбочена научна работа, нито способност за теоретични или практико-приложни анализи и съждения.

2. Д-р Р. Гьорева

Към д-р Гьорева бих искала да отправя препоръка да задълбочи изследванията си в контрола и стратегическото управление, като разшири и подобри изразяването на лично мнение, становище и концепции за тяхната реализация в специфичните условия на нашата образователна система. Като критична бележка бих могла да споделя, че в монографията, която не е представена като хабилитационен труд, а именно „Мениджмънт на училището в условията на криза“ връзката между теоретичните анализи на кризата и видовете кризи (от една страна) и последващите глави, свързани с обучението в условията на пандемия (от друга) би следвало да е по-ясно очертана. Към момента читателят остава с очакването за анализ на кризисния мениджмънт в училището „по принцип“, когато четете заглавието на труда, а на практика фокусът е върху настоящата ситуация в образователната система у нас и по света. Това не намалява приносите на труда.

V. Заключение.

В резултат на анализа, представен по-горе, мога да заключа следното:

1. Гл. ас. д-р М. Шехова-Канелова не отговаря на изискванията за заемане на длъжността „доцент“ поради изключването на монографичния труд и други нейни публикации от участие в конкурса. В допълнение, съгласно чл. 24, ал. 1, т. 5 от Закона за развитие на академичния състав, наличието на доказано плагиатство (в което аз нямам съмнение) изключва лицето от възможност да заеме длъжността „доцент“.
2. Д-р Р. Гьорева отговаря на изискванията за заемане на академичната длъжност „доцент“.

Въз основа на горното предлагам д-р Р. Гьорева да бъде избрана за „доцент“ по професионално направление 1.1. Теория и управление на образованието за нуждите на ЮЗУ съгласно обявения конкурс.

31.08.2020 г.

София

Рецензент:

/доц. д-р Й. Първанова/

REVIEW

**of materials presented for competition for academic positions of
ASSOCIATED PROFESSOR, South-West University “Neofit Rilski”, State
newspaper, No 42/12.05.2020**

Reviewer: assoc. professor Yonka Petrova Parvanova, Faculty of education,
Sofia university “St. Kliment Ohridski”

Candidates:

- Ass. Prof. Mariyana Andreeva Shehova-Kaneliva, PhD
- Romyana Todorova Gyoreva, PhD

I. Short biography of the candidates.

Ass. Prof. Shehova-Kanelova joined SWU in 2004 and reached the academic position of assistant professor in 2016. She earned her PhD degree in 1.1. Theory and management of education in 2015. She also participated in a lot of scientific and research projects, trainings and had several participations in expert groups, as stated in her biography.

Romyana Gyoreva earns her PhD in 1.1 Theory and management of education in 2017. Between 2017 and 2019 she worked as an assistant professor at SWU. I did not find any document that proves her work and the university in the papers she presented for the competition, but I guess the commission for administrative check has verified it. Mrs. Gyoreva is a long-term specialist in management of education, being school vice-principal, chief of department “Inspection and organizational-methodical work” at Regional department of education in Pernik, and now she is a chief inspector at National Inspectorate of Education.

II. Characteristics of candidates' scientific work.

1. Ass. Prof. M. Shehova-Kanelova, PhD

Ass. Prof. Shehova-Kanelova presents a list with a total of 32 publications:

- 2 monographs, one of which is the habilitation work.
- 5 textbooks and learning materials (with other authors)
- 25 articles and reports, published in non-referred journals with peer review or in reviewed joint books (6 in foreign language, 8 with other authors)

Ass. Prof. M. Shehova-Kanelova declares total of 651,6 points, which formally fulfills the minimal national requirements for the academic position “Associated professor”.

After I joined the commission as a reserve member, I got myself acquainted with the signals for plagiarism, with the replies of ass. prof. Shehova-Kanelova, and with the statement of prof. Plamen Radev about her replies.

I examined thoroughly the signals prof. Radev had put forwards and as a result I can state the following:

It is evident that in all the publications prof. Radev has described, there are texts, declared by ass. prof. Shehova-Kanelova as “author work”, which texts in fact are directly taken (with mild corrections) from previously published articles and books from other authors. These texts had not been properly cited, they were put together in a specific way and they were presented as a personal work of the candidate. The texts which were taken are considerable amount and this raises the question if there is any personal scientific thought, views, or statements of the candidate in those publications.

The replies of the candidate are not convincing especially considering the fact, that there is almost 100% overlap between some publications of the candidate and the original sources prof. Radev presented.

In addition to the above, similar way of work and appropriations of others' publications, not consistent with academic standards for citation, can be found in the habilitation monograph of ass. prof. Shehova-Kanelova. Evidences are presented in Appendix 1. I would like to ask materials in Appendix 1 to be added to the signals of prof. Radev for plagiarism and members of the commission to clearly state their opinion about them.

I will only state here some of the most evident examples:

- On pages 99 and 100 in the habilitation monograph there is a table 9 – “Consequences of application of different types of power”. No source is cited for the table which means that it is presented as an author work. The same table can be found on pages 168 and 169 in the monograph of assoc. prof. Rossitsa Simeonova “Leadership and culture in organizations for social work”, 2011, where there is a clear statement that the summarizations in the table are based on the work of another author. Despite some light changes in the text it is evident that both tables are similar in their meaning and ways of expression. This gives me the reason to believe that ass. prof. Shehova-Kanelova has appropriated someone else's idea and has presented it as her own. Pictures for this are available in Appendix 1.
- There is a similar situation with Table 10 in the habilitation monograph (page 102) which completely copies table 27 in R. Simeonova's work on page 141. Pictures for this are available in Appendix 1.
- Pathologies of school culture according to Miller and Devies on pages 76-77 in the habilitation monograph are absolutely the same as the ones

presented in prof. Ivan Ivanov book “Management of school culture”, 2010 on pages 106-107. Pictures for this are available in Appendix 1.

Taking into account all the materials presented in the appendix 1 I believe that there are signs of plagiarism in the habilitation monograph according to §1 (7) of the additional articles of The law for development of academic staff.

Considering all the above **I EXCLUDE** from my evaluation the following works of ass. prof. M. Shehova-Kanelova, PhD:

- 1. Monograph: Shehova-Kanelova, M. (2019) Diagnosis and management of organizational culture at school”– presented as a habilitation work.**
2. Shehova-Kanelova, M. (2009). Raising the administrative capacity and management potential of state and local educational administration, Scholars union news, Sliven, vol. 15, (46-50).
3. Shehova-Kanelova, M. (2016). Models for studying and managing organizational culture, IN: Personal development of students in modern education and society (vol. VIII). University press “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, (98-105).
4. Shehova-Kanelova, M. (2016). Impact of organizational culture upon school organization through type of culture, IN: Compilation with reports from scientific conference “Improvement of training and qualification of educational specialists in modern education”, Blagoevgrad, (323-328).
5. Shehova-Kanelova, M. (2012). Application of interactive education in school, IN: Interactive methods in secondary and higher school, Part 1, University press “Neofit Rilski”, Blagoevgrad Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, (167-181).

6. Shehova-Kanelova, M, M. (2010). Modeling business games in teaching students in educational management, IN: Compilation with scientific papers “Interactive methods in modern education”, Sanin-N-N, Blagoevgrad, (219-226).

As a result of the exclusion of the habilitation work of ass. prof. Shehova-Kanelova from the review, the evaluation of the other publication becomes impossible because without the habilitation monograph the candidate does not fulfill minimal requirements for the position of associated professor.

2. Romyana Gyoreva, PhD.

Mrs. Gyoreva has presented 24 publications:

- 2 бр. monographs, one of which is a habilitation work.
- 1 book based on PhD dissertation.
- 2 articles and papers in scientific journals, referres and indexed in world database with scientific information.
- 19 articles and papers published in non-referred journals with peer review or in reviewed joint books (4 with other authors, 8 in foreign language)
- 1 university textbook (with other authors)

D-r Gyoreva has 651,82 points, which are enough to formally fulfill the minimal national requirements.

From the publication list **I exclude** from my review the following article:

- Gyurova, V., Gyireva, R. (2019) Qualification of educational specialists as a criterion and factor for quality of education, IN: Modern policies and practices in education, Compilation with reports

from scientific conference, Pedagogical college, Pleven, ISBN 978-619-91255-1-9, c. 453-460

The reason for the exclusion is the fact that the content of the publication is the same as the content of another publication in the list - Gyurova, V., Gyireva, R. (2019) Continuing qualification of educational specialists as a criterion and factor for quality of education, IN: E-journal "Pedagogical forum", Issue 2

Excluded publication is rated with 5 points, so the exclusion does not impede the fulfilment of minimal requirements for the academic position associated professor.

Scientific production of d-r Gyoreva includes several main thematic fields:

- Strategic management of education;
- Control and monitoring in education
- Crisis and crisis management in educational context.

Presented habilitation book named "Models for strategic management of institutions in the system for preschool and school education" reveals candidate's interest in the field of Strategic management. The monograph attempts to provide support to development of school strategies, along with some guidance about the effective management of those strategies in accordance with policies and priorities of Bulgarian school education.

Theoretical concept of the book is clear and systematic and follows both characteristics of strategic management and its specifics in Bulgarian educational system. In alignment with research goals, the book presents an authorship model for strategic management, based on different policies in school education. This is the strive of the researcher to build upon and supplement other existing models for strategic management in the context of new messages in education, national policies and plans for their achievement. The model for strategic management

includes an objective, conditions for implementation, example strategic goals, possibilities for monitoring of strategy development and implementation.

As a certain benefit of the habilitation work, I would like to point out the specific relation, that the author creates between theoretical ideas for strategic management and their practical realization and visibility in norms, regulating school education in Bulgaria. The connection between theory and practice, made by Mrs. Gyoreva is probably inspired by her long-term experience in Regional Department of Education. This provides realistic opportunities for bringing scientific ideas and practical realities closer together, and this is especially needed for our educational organizations. The analysis of policies for strategic management in different municipalities (Chapter 1, section 1.2.1.) also highlights strategic goals of local authorities, which goals, in an ideal settings, should be reflected in following municipal policies for management of school education system and in school strategies. As a result of the contributions of the work, especially in relating theory and practice, the author outlines some recommendations for strategic management in schools.

In the field of control and monitoring in education Mrs. Gyoreva also works very actively, searching for the intersection between law requirements and norms, practical dimensions of those processes and theoretical concepts in an international perspective.

Research activity of the candidate makes a really good impression as it is reflected in number of publications which present personal or joint empirical research. They serve as a base for outlining opportunities for improvement of school management and management of school system as a whole.

III. Main contributions in candidate's work

1.1. Ass. Prof. M. Shehova-Kanelova, PhD

Considering the facts outlined in previous section of the review, **I am not able to outline any specific contributions in the work of ass. prof. M. Shehova-Kanelova**

I do not accept the contributions she has stated in her contributions list. There is a substantial overlap between them and the contributions, stated in relation with her PhD thesis. This can be clearly seen in one of the contributions on page one of the document.

2. R. Gyoreva, PhD

Basically, I accept the contributions as stated by the candidate and I would summarize them as follows:

- A conception for the need of new approach toward management of quality of education has been outlined, which is based upon strategic planning management of school strategies, and continuous improvement through a complex of monitoring process for quality evaluation, including external independent evaluation, self-evaluation, etc. (habilitation work, papers 2.4.2., 2.5.1, 2.5.3., and others)
- Strategic management of school is analyzed through the lenses of what existed in law documents and upon these opportunities for strategic management are outlined, including the author's model (habilitation work)
- Proposed idea for a plan for crisis management when traditional form of face-to-face education is impossible is especially suitable in current conditions. It has clear goals, roles, and responsibilities of different teams in a crisis. Some options for strengths and weaknesses of a school are offered when distant education is implemented. This is based upon analysis of researches among teachers and headteachers (second monography)

- Publications of the candidate contribute to the implementation of policies, processes and approaches in school management using example models, variants for strategic goals, etc. (habilitation work)
- Active empirical research work of the candidate also contributes to a significant extent to better understanding of relation and interactions between theory and practice.

I accept that the above contributions of Mrs. Gyoreva are result of her own work or work in a team (where stated in the publications).

IV. Critical remarks and recommendations.

1. Ass. prof. M. Shehova-Kanelova, PhD

Due to the fact, that candidate's publications cannot be reviewed (see point II, 1) I cannot provide any recommendations about the content of her work.

Anyway, I will allow myself to state a serious critical remark about the candidate's mode of scientific work and the way this work is reflected in her publications. I would like to advise the candidate to seriously reconsider her ways of using scientific literature. Constructing a text from already existent papers, especially without proper citation, does not demonstrate nor deep scientific work, neither capacity for theoretical and/or practical analysis and thoughts.

2. R. Gyoreva, PhD

I would like to provide a recommendation for the candidate to deepen her research in the filed of control and strategic management of school and to broaden and improve the expression of personal opinions, statements and ideas, along with their implementation in our educational system.

A critical remark can be said about the second monograph – “School management in situation of a crisis”. It concern the relation between theoretical analysis and types of crisis, on one hand, and the following chapters, related to education in pandemic, on the other. As for now the reader expects an analysis of

crisis management as a whole, especially considering the title of the book. In fact the focus is placed on the current situation of educational system in Bulgaria and worldwide. This does not lessen the benefits of the book.

V. Conclusion.

Considering the review presented above, I can state the following conclusions:

1. Ass. prof. M. Shehova-Kanelova, PhD does not fulfill minimal requirements for academic position associated professor due to exclusion of the habilitation work and other publications from the review. In addition, according to art. 24, line 1, point 5 in the Law for development of academic staff, the existence of plagiarism (in which I have no doubt) excludes the candidate from becoming an associated professor.
2. Roumyana Gyoreva, PhD fulfills the requirements for the academic position of associated professor.

Based on the above conclusions **I propose Roumyana Gyoreva to be chosen for associated professor in professional field 1.1. Theory and management of education for ne needs of South-West University according to the present competition.**

04.09.2020 г.

Sofia

Reviewer:

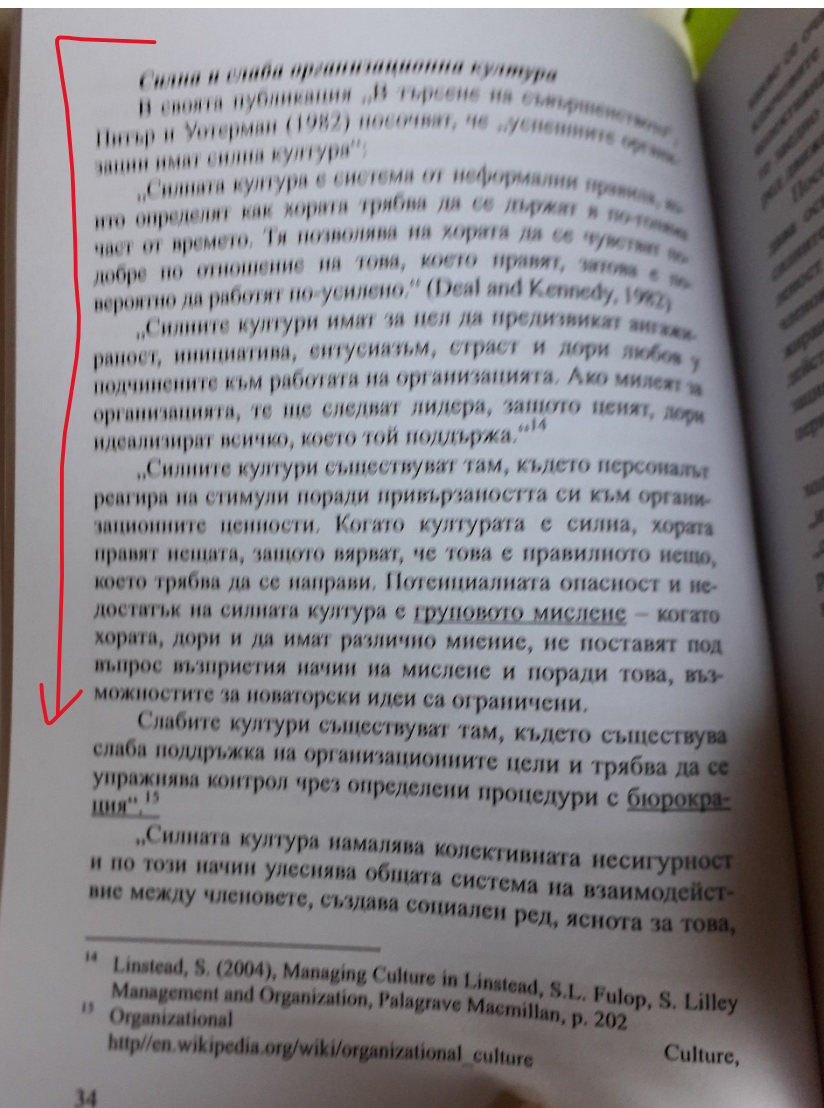
/assoc. prof. Y. Parvanova, PhD/

Приложение 1 към рецензия на доц. д-р Й. Първанова

Доказателствен материал относно съмненията за плагиатство в хабилитационния труд на гл. ас. д-р М. Шехова-Канелова

При запознаване с хабилитационния труд, посочен в списъка за изпълнение на минималните национални изисквания („Диагностициране и управление на организационната култура на училището“, 2019 г.), за съжаление, се натъкнах на извадки (дословни и леко променени) от текстове на други изследователи в съответната област. Прилагам снимков материал за доказателство.

1. Текст на стр. 34-35 от хабилитационния труд (в ляво) и текст от монографията на доц. д-р Р. Симеонова „Ръководство и култура в организациите за социална работа“ (2011) – в дясно.



– национално, професионално, индивидуално) със социалната работа в различните ѝ аспекти (практика, организирана дейност, професия, наука, обществена дейност и система).

9. ВИДОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННИ КУЛТУРИ. ТИПОЛОГИИ

Когато се изследват организационните култури те могат да бъдат характеризирани и сравнявани по определени признаци. Това дава възможност за създаването на типологии. Какъв е *смисълът, ползите и ограниченията* от създаването на такива културни типологии? И в широк (човешкото мислене) и в специфичен контекст (научното изследване) идентифицирането на категориите и променливите в дадено явление и тяхното групиране дава възможност то да бъде по-добре описано, осмислено/разбрано и да се правят прогнози за бъдещото му развитие. Този процес може и се прилага и при проучването на организационната култура като феномен. В този смисъл ползите от създаването на типологии на организационната култура са разбираеми и оправдани. Чрез типологизирането ние можем да сравняваме културите на различни организации, но то крие и рискове и потенциални опасности. Както отбелязва и Шейн, типологиите биха могли да бъдат толкова абстрактни или да опростяват прекалено сложността на явлениято, че да не отразяват адекватно и акуратно културата на дадена организация (Schein, 2004:86, 199). Те могат да бъдат полезни, когато сравняваме различни организации, но безполезни, ако се опитваме да разберем конкретна организация (пак там:190). Считаме, че подобни съображения имат известно основание, но не можем да се съгласим изцяло с тях. Но се присъединяваме към призива на Шейн да интерпретираме внимателно данните от проучвания, идентифициращи вида на културата на дадена организация.

Характеристиките на организационната култура като феномен дават основание за създаването на типологии. Както беше отбелязано по-горе, редица автори отбелязват „силата“ на организационната култура като нейна характеристика. Това дава основание в научната литература да се говори за „силни“ и „слаби“ култури и да се обръща специално внимание на „силните“ култури като *тип култури*, да се описват техните характерни черти.

Редица изследователи свързват силата на културата с нейната ефективност и успех. „Успешните организации имат силни култури“¹. Тази теза води началото си от споменатото класическо произведение на Питърс и Уотърман „В търсене на съвършенство“ от 1982 г. „Силната култура е система от неформални правила, които определят как хората трябва да се държат в по-голяма част от времето. Тя позволява на хората да се чувстват по-добре по отношение на това което правят, затова с по-вероятно да рабо-

¹ По Kast, F., J. Rosenzweig (1985). Organization and Management. 4th ed. McGraw-Hill, p. 664.

Силна и слаба организационна култура

В своята публикация „В търсене на съвършенството“ Питър и Уотерман (1982) посочват, че „успешните организации имат силна култура“:

„Силната култура е система от неформални правила, които определят как хората трябва да се държат в по-голямата част от времето. Тя позволява на хората да се чувстват по-добре по отношение на това, което правят, защото е по-вероятно да работят по-усилено.“ (Deal and Kennedy, 1982)

„Силните култури имат за цел да предизвикат ангажираност, инициатива, ентузиазъм, страст и дори любов у подчинените към работата на организацията. Ако мислят за организацията, те ще следват лидера, защото ценят, дори идеализират всичко, което той поддържа.“¹⁴

„Силните култури съществуват там, където персоналот реагира на стимули поради привързаността си към организационните ценности. Когато културата е силна, хората правят нещата, защото вярват, че това е правилното нещо, което трябва да се направи. Потенциалната опасност и недостатък на силната култура е груповото мислене – когато хората, дори и да имат различно мнение, не поставят под въпрос възприетия начин на мислене и поради това, възможностите за новаторски идеи са ограничени.“

„Слабите култури съществуват там, където съществува слаба поддръжка на организационните цели и трябва да се упражнява контрол чрез определени процедури с бюрократия“.¹⁵

„Силната култура намалява колективната несигурност и по този начин улеснява общата система на взаимодействие между членовете, създава социален ред, яснота за това,

тят по-усилено“ (Deal and Kennedy, 1982). „Силните култури имат за цел да предизвикат ангажираност, посветеност, ентузиазъм, страст и дори любов у подчинените към работата и организацията. Ако мислят за организацията, те ще следват лидера, защото ценят, дори идеализират всичко, което той поддържа“¹⁴. Силните култури съществуват там, където персонала реагира на стимули поради привързаността си към организационните ценности. Когато културата е силна, хората правят нещата, защото вярват, че това е правилното нещо, което трябва да се направи. Потенциална опасност и недостатък на силната култура е груповото мислене – когато хората, дори и да имат различно мнение, не поставят под въпрос възприетия начин на мислене и поради това възможностите за новаторски идеи са ограничени. Слабите култури съществуват там, където съществува слаба поддръжка на организационните цели и трябва да се упражнява контрол чрез определени процедури и бюрократия“.

„Силната култура намалява колективната несигурност (и по този начин улеснява общата система за взаимодействие между членовете), създава социален ред (яснота за това какво се очаква от членовете), създава устойчивост (предава ключовите ценности и норми от поколение на поколение), създава колективна идентичност и ангажираност (съвързва членовете заедно) и създава визия за бъдещето (енергизиращо напред движение) (Trice and Beyer, 1993 по Cameron and Quinn, 2006:5).

Представените виждания за това какво е силна култура, дават основание да направим извода, че силните култури се характеризират с високо ниво на споделеност около организационните вярвания и ценности от членовете на организацията, създава идентичност и ангажираност на членовете към нея, а те осигуряват еднодействие в работата и стабилно функциониране на организацията. Всичко това е много добра основа за развитието и просперитета на организацията.

По отношение на силата на организационната култура Хофстеде отбелязва, че в съществуващата литература няма създаден практически (оперативен) измерител на силата на една култура. Силната култура би могла да бъде изтъквана като *еднородна култура*, т.е. като култура, в която всички анкетирувани дават едни и същи отговори на ключови въпроси. *Слабата култура е разнородна* – когато отговорите на много хора в една група или организация са много разнородни (Хофстеде, 2001:264–265). Резултатите от изследването на автора по неговия 6-измерен модел (представен в параграф 7.3) показват корелация на еднородността на културата с ориентация на организацията към резултатите (като измерение на културата). Ориентирана към резултатите организация обаче не може да се разглежда като равнозначна на ефикасна, така че тясна зависимост между ефикасност на организацията и еднородност на културата не е била открита в това изследване.

¹⁴ Linstead, S. (2004), *Managing Culture in Linstead, S.L., Fulop, S. Lilley Management and Organization*, Palgrave Macmillan, p. 202

¹⁵ Organizational http://en.wikipedia.org/wiki/organizational_culture

¹ Linstead, S. (2004). *Managing Culture*. In Linstead, S., L. Fulop, S. Lilley. *Management and Organization*. Palgrave Macmillan, p. 102.

² Organizational Culture. http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

какво се очаква от членовете, създава устойчивост, предава ключовите ценности от поколение на поколение, създава колективна идентичност и ангажираност, свързва членовете заедно и създава визия за бъдещето, енергизиращо напред движение“.¹⁶

Посочените схващания за това какво е силна култура дава основание на Р. Симеонова да направи извода, „че силните култури се характеризират с високо ниво на споделеност около организационните вярвания и ценности от членовете на организацията, създава идентичност и ангажираност на членовете към нея, а те осигуряват единородно действие в работата и стабилно функциониране на организацията. Всичко това е добра основа за развитието и перспективата на организацията“.¹⁷

По отношение на силата на организационната култура, холандският учен Хофстеде отбелязва, че са създадени „измерители на силата на една култура“. Според него, „силната култура би могла да бъде изтъкувана като еднородна култура, т.е. култура, в която всички анкетирани дават едни и същи отговори на ключови въпроси. Слабата култура е **разнородна** – когато отговорите на много хора в една група или организации са много разнородни“.¹⁸

Интегративността като характеристика на организационна култура е основание Martin¹⁹ да създаде типологии, разграничаващи организациите на тази основа:

- Интегративна култура;
- Диференцирана култура;
- Фрагментарна култура.

¹⁶ Trice and Beyer, 1993 по Cameron and Quin, 2006:5

¹⁷ Симеонова, Р., Ръководство и култура в организациите за социална работа, С., Ивис, 2011, с. 74

¹⁸ Хофстеде, Х. (201). Култури и организации, София, Изток - запад

¹⁹ Martin, по Schein, E. (2004), Organizational Culture and Leadership, 3rd ed., Jossey-Bass, p. 200

тят по-усилено“ (Deal and Kennedy, 1982). „Силните култури имат за цел да предизвикат ангажираност, посветеност, ентузиазъм, страст и дори любов у подчинените към работата и организацията. Ако мислят за организацията, те ще следват лидера, защото ценят, дори идеализират всичко, което той поддържа“²¹. Силните култури съществуват там, където персонала реагира на стимули поради привързаността си към организационните ценности. Когато културата е силна, хората правят нещата, защото вярват, че това е правилното нещо, което трябва да се направи. Потенциална опасност и недостатък на силната култура е груповото мислене – когато хората, дори и да имат различно мнение, не поставят под въпрос възприетия начин на мислене и поради това възможностите за новаторски идеи са ограничени. Слабите култури съществуват там, където съществува слаба поддръжка на организационните цели и трябва да се упражнява контрол чрез определени процедури и бюрокрация“².

„Силната култура намалява колективната несигурност (и по този начин улеснява общата система за взаимодействие между членовете), създава социален ред (яснота за това какво се очаква от членовете), създава устойчивост (предава ключовите ценности и норми от поколение на поколение), създава колективна идентичност и ангажираност (свързва членовете заедно) и създава визия за бъдещето (енергизиращо напред движение) (Trice and Beyer, 1993 по Cameron and Quin, 2006:5).

Представените виждания за това какво е силна култура, дават основание да направим извода, че силните култури се характеризират с високо ниво на споделеност около организационните вярвания и ценности от членовете на организацията, създава идентичност и ангажираност на членовете към нея, а те осигуряват единородно действие в работата и стабилно функциониране на организацията. Всичко това е много добра основа за развитието и перспективата на организацията.

По отношение на силата на организационната култура Хофстеде отбелязва, че в съществуващата литература няма създаден практически (оперативен) измерител на силата на една култура. Силната култура би могла да бъде изтъкувана като **еднородна култура**, т.е. като култура, в която всички анкетирани дават едни и същи отговори на ключови въпроси. **Слабата култура е разнородна** – когато отговорите на много хора в една група или организация са много разнородни (Хофстеде, 2001:264–265). Резултатите от изследването на автора по неговия 6-измерен модел (представен в параграф 7.3) показват корелация на еднородността на културата с ориентация на организацията към резултатите (като измерение на културата). Ориентирана към резултатите организация обаче не може да се разглежда като равностепенна на ефикасна, така че тясна зависимост между ефикасност на организацията и еднородност на културата не е била открита в това изследване.

¹ Linstead, S. (2004). Managing Culture. In Linstead, S., L. Fulop, S. Lilley. Management and Organization. Palgrave Macmillan, p. 102.

² Organizational Culture. http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

Коректен
цитат

какво се очаква от членовете, създава устойчивост, предава ключовите ценности от поколение на поколение, създава колективна идентичност и ангажираност, свързва членовете заедно и създава визия за бъдещето, енергетизиращо напред движение¹⁶.

Посочените схващания за това, какво е силна култура дава основание на Р. Симеонова да направи извода, „че силните култури се характеризират с високо ниво на споделеност около организационните вярвания и ценности от членовете на организацията, създава идентичност и ангажираност на членовете към нея, а те осигуряват единодействие в работата и стабилно функциониране на организацията. Всичко това е добра основа за развитието и перспективата на организацията“¹⁷.

По отношение на силата на организационната култура, холандският учен Хофстеде отбелязва, че са създадени „измерители на силата на една култура“. Според него, „силната култура би могла да бъде изтъкувана като еднородна култура, т.е. култура, в която всички анкетираните дават едни и същи отговори на ключови въпроси. Слабата култура е **разнородна** – когато отговорите на много хора в една група или организации са много разнородни“¹⁸.

Интегративността като характеристика на организационна култура е основание Martin¹⁹ да създаде типологии, разграничаващи организациите на тази основа:

- Интегративна култура;
- Диференцирана култура;
- Фрагментарна култура.

¹⁶ Trice and Beyer, 1993 по Cameron and Quin, 2006:5

¹⁷ Симеонова, Р. Ръководство и култура в организациите за социална работа, С., Ивис, 2011, с. 74

¹⁸ Хофстеде, Х. (2011), Култури и организации, София, Изток - запад

¹⁹ Martin, по Schein, E. (2004), Organizational Culture and Leadership, 3rd ed., Jossey-Bass, p. 200

Интегративността като характеристика на организационната култура дава основание на изследователи като Martin (2000)¹⁹ да създадат типологии и разграничават организациите и на тази основа. В този смисъл се разграничават 3 вида организационни култури: **интегрираната култура** е тази, при която цялата организация споделя общ набор от базови допускания; **диференцираната култура** е организацията, в която мощни субкултури са в несъгласие по критични въпроси (например управлението и труда); **фрагментарна култура** – има много субкултури и ѝ липсва обобщаващ набор от допускания, които се споделят. В този смисъл интегрираната култура се доближава до разбирането за силна култура (коментарът мой, Р.С).

Марин Паунов, обобщавайки изследванията на други автори, посочва и следните видове организационни култури²:

- 1) постоянна и променлива – от гледна точка на устойчивостта ѝ във времето;
- 2) „твърда“ и „мека“ – в зависимост от дълбочината на проникване, доколко ценностите са общовалидни, приети, споделени от всички членове на организацията;
- 3) експлицитна и имплицитна – дали е ясна, видима, отчетлива или мъглява, неясна, трудноопределима;
- 4) адаптивна и неадаптивна – в зависимост от гъвкавостта ѝ спрямо външната среда;
- 5) „мъжка“ и женска³ – на основата на стереотипизираните полови характеристики, които се проявяват и в работна среда и в различно отношение към работата; по-агресивни в преследването на целите на организацията или по-загрижени за междуличностните отношения, баланс между професионален и семеен живот.

В следващото изложение ще представим някои от най-популярните и не толкова известни **типологии на организационната култура**. Прегледът на съществуващите типологии и общите им характеристики дава възможност те да бъдат обособени в две групи:

1) **Вътрешноорганизационни типологии на организационната култура** – основани на характеристики на културата, нейни вътрешни измерения и основополагащи допускания в организацията (например за човешката природа и дейност, за човешките взаимоотношения и други, коментирани по-горе). Тези типологии не включват външната среда на организацията и проблема за взаимоотношенията с нея, а само проблеми на вътрешната интеграция и функционирането на групата.

2) **Типологии, включващи и външната среда** и взаимоотношенията с нея като проблем на функционирането на организацията (външна адаптация по Шейн).

¹ По Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. Jossey-Bass, p. 200.

² Паунов, М. (1996). Организационна култура. София.

³ Вж. и Хофстеде, 2001:126–132.

Интегративната култура може да се приравни до силна култура.

Управление на организационната култура

При сериозни изменения на външната среда, при свивания и поглъщания, при промяна на целите на организацията или при изменение на нейната стратегия, често

2. Текст на стр. 85-90 и 92 до 102 от хабилюционния труд (в ляво) и текст от монографията на доц. д-р Р. Симеонова „Ръководство и култура в организациите за социална работа“ (2011) (компиляция от различни части на труда на Р. Симеонова)

2.2. Зависимост между организационна култура и стила на ръководство на лидера

В специализираната литература за взаимовръзката между ръководството и организационната култура се изследва от три научни позиции: функционализъм, атрибутив-

85

на теория и теория на случайността.⁴⁹ И трите поддържат наличието на тази взаимовръзка, но се различават във вижданията за ролята на мениджъра/лидера в създаването, поддържането и промяната на културата за степента, в която той може да влияе върху тези процеси и ефективността на усилията му.

1. Функционален подход – представителите на този подход са Дейвис (Davis, 1984) и Шейн (1985). И двамата смятат, че основателите на организацията и „средните“ мениджъри са основните източници, предаватели и създатели на организационната култура. Една от най-важните функции на ръководството на всяка организация, в т.ч. и на училищната организация е създаването, управлението и, ако е необходимо, разрушаването на организационната култура.⁵⁰

Сходно е и становището на Trice and Beyer (1993) – лидерството може да създаде, променя, затвърди или интегрира културите на организациите. Лидерите създават или оформят организационните култури чрез процес на постигането на организационната визия. Визията на лидерите осигуряват субстанцията на нова организационна култура.

Според Deal and Kennedy (1982), всяка организация може да има „силна“ култура, ако висшето ръководство знае каква организационна култура вече има, дори тя да е „слаба“. Те смятат, че успехът на мениджърите (лидерите) зависи в голяма степен от точния „прочит“ на променящите се нужди на пазара. Към това виждане се присъединяват и Kotter и Haskett (1992).⁵¹ Резултатите на организацията са отражение на ценностите и познавателната основа на мениджърите (ръководителите, лидерите) на организацията.

⁴⁹ Zhang, Z., Tsui, A., Association between Leadership and Organizational Culture, www.iacmr.org/03-106.doc
⁵⁰ Zhang, Z., Tsui, A., цит. изт.
⁵¹ Zhang, Z., Tsui, A., цит. изт.

(Bennis, 1986; Davis, 1984; Kotter & Heskett, 1992; Schein, 1985; Trice & Beyer, 1993¹).

В синтезиран вид тази теза може да се подкрепи отново с мнението дългогодишния изследовател на темата Едгар Шейн. В книгата си „Организационна култура и лидерство“ той отбелязва, че „те са двете страни на една и съща монета. Нито едно от двете не може да бъде разбрано самостоятелно. От една страна, културните норми определят как дадена нация или организация ще дефинира лидерството – кой ще бъде повишен, кой ще получи вниманието на последователите. От друга страна, може да се твърди, че единственото нещо с истинска важност, което ръководителите правят, е да създават и управляват културата; че уникалният талант на лидерите е тяхната способност да разбират и работят с културата; и че крайно действие на ръководството е да разруши културата, когато е считана за дисфункционална. [...] Лидерството и културата са концептуално свързани“ (Schein, 2004:1, 10–11).

Продължение на възгледа за взаимната зависимост на проучваните феномени е виждането, че силните ръководители могат да създадат силна организационна култура чрез сходни действия, а с малко вероятно „слабите“ ръководители да създадат силна култура². „Силните култури допринасят значително за дългосрочния успех на организациите чрез насочване на поведението и придаване смисъл на дейността“ (чрез лидерството – допълнението мое, P.C.) (Kast, F., J. Rosenzweig, 1985:664). Тази теза ще бъде дискутирана и по-нататък в изложението.

Отбелязаните мнения ще ни послужат като отправна точка на изследването на взаимовръзките между двата феномена, които до тук бяха анализирани в тяхната същност, характеристики и аспекти на проявление. За целта първо ще представим подходите за проучването на тяхната взаимовръзка.

Подходи при изучаване на взаимовръзката между култура и ръководство

В специализираната литература взаимовръзката между ръководството и организационната култура се изследва от 3 научни позиции: функционализъм, атрибутивна теория и теория на случайността³. И трите поддържат наличието на тази взаимовръзка, но се различават във вижданията си за ролята на мениджъра/лидера в създаването, поддържането и промяната на културата, за степента, в която той може да влияе върху тези процеси и ефективността на усилията му.

1) Функционален подход. Известни негови представители са Дейвис (Davis) (1984) и Шейн (1985). И двамата смятат, че основателите на организацията и „средните“ мениджъри са основните източници, предаватели и

¹ Zhang, Z., Tsui, A. Association between Leadership and Organizational Culture, www.iacmr.org/03-106.doc

² Пак там.

³ Пак там.

на теория и теория на случайността.⁴⁹ И трите поддържат наличието на тази взаимовръзка, но се различават във мненията за ролята на мениджъра/лидера в създаването, поддържането и промяната на културата за степента, в която той може да влияе върху тези процеси и ефективността на усилията му.

1. **Функционален подход** – представители на този подход са Дейвис (Davis, 1984) и Шейн (1985). И двамата смятат, че основателите на организацията и „средните“ мениджъри са основните източници, предаватели и създатели на организационната култура. Една от най-важните функции на ръководството на всяка организация, в т.ч. и на училищната организация е създаването, управлението и, ако и когато е необходимо, разрушаването на организационната култура.⁵⁰

Сходно е и становището на Trice and Beyer (1993) – лидерството може да създаде, променя, затвърди или интегрира културите на организациите. Лидерите създават или оформят организационните култури чрез процес на постигането на организационната визия. Визията на лидерите осигуряват субстанцията на нова организационна култура.

Според Deal and Kennedy (1982), всяка организация може да има „силна“ култура, ако висшето ръководство знае каква организационна култура вече има, дори тя да е „слаба“. Те смятат, че успехът на мениджърите (лидерите) зависи в голяма степен от точния „прочит“ на променящите се нужди на пазара. Към това виждане се присъединяват и Kotter и Heskett (1992).⁵¹ Резултатите на организацията са отражение на ценностите и познавателната основа на мениджърите (ръководителите, лидерите) на организацията.

⁴⁹ Zhang, Z., Tsui, A., Association between Leadership and Organizational Culture, www.iacmr.org/03-106.doc
⁵⁰ Zhang, Z., Tsui, A., цит. изт.
⁵¹ Zhang, Z., Tsui, A., цит. изт.

създатели на организационната култура. Една от най-важните функции на ръководството е създаването, управлението и, ако и когато е необходимо, разрушаването на организационната култура¹.

Сходно е и становището на Trice and Beyer (1993) – лидерството може да създаде, променя, затвърди или интегрира културите на организациите. Лидерите създават или оформят организационните култури чрез процес на постигането на организационната визия. Визията на лидерите осигурява субстанцията за нова организационна култура (пак там).

Deal and Kennedy (1982) също вярват, че ~~всяка~~ организация може да има „силна“ култура, ако висшето ръководство знае каква организационна култура вече има, дори тя да е „слаба“. Те смятат, че успехът на мениджърите зависи в голяма степен от точния „прочит“ на организационна култура и от способността им да я оформят така, че да „пасне“ на променящите се нужди на пазара. Към това виждане се присъединяват и Kotter и Heskett (1992)².

Hambrick и Mason (1984) поддържат мнението, че резултатите на организацията са отражение на ценностите и познавателната основа на мениджърите в организацията (пак там).

Всички посочени мнения са в контекста на функционализма и очертават позитивна корелация между лидерството и културата на организацията. По-конкретно, силният лидер, чрез конкретни действия може да създаде и поддържа силна култура, а „слабите“ ръководители не. Основното допускане зад тези аргументи е, че мениджърът е толерантен или предпазлив към промяната на организацията. Това е подходът на функционализма, стратегическия избор или перспективата на „челния ешалон“ (пак там).

2) **Атрибутивна теория.** Това е и една от теориите за същността на лидерството, която търси отговор на въпроса „Какво прави един човек лидер?“. Нейният отговор е – неговите последователи, които *присъхват* на дадена личност определени качества, включително способността да води и го считат за лидер (Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985³).

От гледна точка на тази теория, *ролята на лидерите в организацията е символична*; те са романтични образи, които дават възможност на членовете на организацията да интерпретират случващото се в организацията. Лидерите са обвинявани за слабите резултати и възхвалявани за положителните резултати или ситуации, включително силната култура. По тази причина субективните мнения и вярвания на членовете за случващото се в организацията могат да доведат до атрибутивно заключение, вместо до истинските причинни детерминанти на събитията (Staw, 1975)⁴.

¹ Zhang, Z., Tsui, A. Association between Leadership and Organizational Culture. www.iacmr.org/03-106.doc

² Пак там.

³ Пак там.

⁴ Пак там.

Силният лидер чрез конкретни действия може да създаде и поддържа силна култура, а „слабите“ ръководители – не.

2. **Атрибутивна теория** – това е една от теориите за същността на лидерството, която търси отговор на въпроса: „Какво прави един човек лидер?“ Нейният отговор е неговите последователи, които приписват на дадена личност определени качества, вкл. способността да води и да го считат за лидер.⁵²

От гледна точка на тази теория, ролята на лидерите в организацията е символично; те са романтични образи, които дават възможност на членовете на организацията да интерпретират случващото се в организацията. Лидерите са обвинявани за слабите резултати и възхвалявани за положителните резултати или ситуации, включително силната култура.

Следователно, в контекста на атрибутивната теория, за разлика от функционализма, зависимостта между слабо ръководство и слабата организационна култура в организацията доминира пред връзката между силното ръководство и силната култура.⁵³

3. **Ситуационна теория** (теорията на случайността). Тази теория изучава лидерството и взаимовръзката му с организационната култура. Тя фокусира вниманието върху условията, при които лидерите могат да имат силно или слабо влияние върху организационната култура. Както и ефективността на стила, ефективността на ръководителите, по отношение на културата ще зависи от характеристиките на ситуацията, т.е. „ситуацията прави герои“. Лидерът ще има по-силно влияние върху организационната култура при слаба ситуация и голяма свобода на действие. И трите под

⁵² Meindl, Ehrlich & Dukerick, 1985 – вж. Zhang, Z., Tsui, A., цит. изт.
⁵³ Симеонова, Р., Ръководство и култура в организациите за социална работа, С., Ивис, 2011
⁵⁴ House, Spangler & Woycke, 1991 – вж. Zhang, Z., Tsui, A., цит. изт.

създатели на организационната култура. Една от най-важните функции на ръководството е създаването, управлението и, ако и когато е необходимо, разрушаването на организационната култура¹.

Сходно е и становището на Trice and Beyer (1993) – лидерството може да създаде, променя, затвърди или интегрира културите на организациите. Лидерите създават или оформят организационните култури чрез процес на постигането на организационната визия. Визията на лидерите осигурява субстанцията за нова организационна култура (пак там).

Deal and Kennedy (1982) също вярват, че всяка организация може да има „силна“ култура, ако висшето ръководство знае каква организационна култура вече има, дори тя да е „слаба“. Те считат, че успехът на мениджърите зависи в голяма степен от точния „прочит“ на организационна култура и от способността им да я оформят така, че да „пасне“ на променящите се нужди на пазара. Към това виждане се присъединяват и Kotter и Heskett (1992)².

Hambrick and Mason (1984) поддържат мнението, че резултатите на организацията са отражение на ценностите и познавателната основа на мениджърите в организацията (пак там).

Всички посочени мнения са в контекста на функционализма и очертават позитивна корелация между лидерството и културата на организацията. По-конкретно, **силният лидер, чрез конкретни действия може да създаде и поддържа силна култура, а „слабите“ ръководители не.** Основното допускане зад тези аргументи е, че мениджърът е толерантен или предпазлив към промяната на организацията. Това е подходът на функционализма, стратегическия избор или перспективата на „челния ешалон“ (пак там).

2) **Атрибутивна теория.** Това е и една от теориите за същността на лидерството, която търси отговор на въпроса „Какво прави един човек лидер?“. Нейният отговор е – неговите последователи, които приписват на дадена личност определени качества, включително способността да води и го считат за лидер (Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985³).

От гледна точка на тази теория, **ролята на лидерите в организацията е символична;** те са романтични образи, които дават възможност на членовете на организацията да интерпретират случващото се в организацията. Лидерите са обвинявани за слабите резултати и възхвалявани за положителните резултати или ситуации, включително силната култура. По тази причина субективните мнения и вярвания на членовете за случващото се в организацията могат да доведат до атрибутивно заключение, вместо до истинските причинни детерминанти на събитията (Staw, 1975)⁴.

¹ Zhang, Z., Tsui, A. Association between Leadership and Organizational Culture. www.iacmr.org/03-106.doc

² Пак там.

³ Пак там.

⁴ Пак там.

Тук ясно е направен опит да се „посочи“ източника, който е „използван“. Опитано е да се направи „прецитат“, както и в следващите части, но е факт, че страниците, посочени до тук са „копи-пейст“ с малки модификации от монографията на доц. Симеонова, като на много места се създава впечатлението, че текстът е дело на гл. ас. Шехова, в резултат на проучените, анализирани и синтезирани от нея източници.

Силният лидер чрез конкретни действия може да създаде и поддържа силна култура, а „слабите“ ръководители – не.

2. **Атрибутивна теория** – това е една оттеоритна за същността на лидерството, която търси отговор на въпроса: „Какво прави един човек лидер?“ Нейният отговор е неговите последователи, които приписват на дадена личност определени качества, вкл. способността да води и да го считат за лидер.⁵²

От гледна точка на тази теория, ролята на лидерите в организацията е **символично**; те са романтични образи, които дават възможност на членовете на организацията да интерпретират случващото се в организацията. Лидерите са обвинявани за слабите резултати и възхвалявани за положителните резултати или ситуации, включително силната култура.

Следователно, в контекста на атрибутивната теория, за разлика от функционализма, зависимостта между слабото ръководство и слабата организационна култура в организацията доминира пред връзката между силното ръководство и силната култура.^{53,54}

3. **Ситуационна теория** (теорията на случайността). Тази теория изучава лидерството и взаимовръзката му с организационната култура. Тя фокусира вниманието върху условията, при които лидерите могат да имат силно или слабо влияние върху организационната култура. Както и ефективността на стила, ефективността на ръководителите, по отношение на културата ще зависи от характеристиките на ситуацията, т.е. „ситуацията прави герои“. Лидерът ще има по-силно влияние върху организационната култура при слаба ситуация и голяма свобода на действие. И трите под

⁵² Meindl, Ehrlich & Dukerick, 1985 – вж. Zhang, Z., Tsui, A., цит. изт.

⁵³ Симеонова, Р., Ръководство и култура в организацията за социална работа, С., Ивис, 2011

⁵⁴ House, Spangler & Woycke, 1991 – вж. Zhang, Z., Tsui, A., цит. изт.

Следователно, в контекста на атрибутивната теория, за разлика от функционализма, зависимостта между слабото ръководство и слабата организационна култура в организацията доминира пред връзката между силното ръководство и силната култура.

3) **Перспектива на случайността** – по-популярна като **ситуационен подход** към изучаването на лидерството, който се прилага и при изучаването на взаимовръзката му с организационната култура. Той фокусира вниманието върху условията, при които лидерите могат да имат силно или слабо влияние върху организационната култура. (Както и ефективността на стила) ефективността на ръководителите по отношение на културата ще зависи от характеристиките на ситуацията, т.е. „ситуацията прави герои“. Например, по дефиниция несигурността и кризата конституират „слаба“ ситуация, а тя осигурява възможност на лидера да прояви свобода на действие и да „покаже пътя“ за изход от ситуацията (чрез артикулиране на визия, която води до по-добро бъдеще). Следователно, лидерът ще има по-силно влияние върху организационната култура при слаба ситуация и голяма свобода на действие (House, Spangler, & Woycke, 1991)¹.

При силна ситуация, в която организацията има изкристализирани ценности и индивидите са по-склонни да се държат съобразно определени норми на организацията, с по-малка нуждата лидерът да премахва несигурността и да определя необходимите действия. Затова в силен контекст лидерите ще имат по-малко влияние върху културата (Davis-Blake&Pfeffer, 1989; Mischel, 1977)².

При перспективата на случайността, организационната култура се разглежда като „предсъществуващо условие“, което може да ограничи влиянието на мениджъра, т.е. неговите действия са ограничени от силата на съществуващата култура (Hambrick and Finkelstein, 1987). Същите и други автори посочват, че силата на влияние на мениджъра върху организационната култура може да бъде ограничена и от други фактори: характеристиките на външната среда (стабилност, ръст и др.), вътрешната среда на организацията (размер, възраст, налични ресурси, отношение към промяната, целите, строгост на правилата и процедурите и др.), характеристиките на служителите (опит, професионализъм, скипност) и и/или от характеристиките на самия мениджър (Howell, & Dorfman, 1981; Kerr & Jermier, 1978; Podsakoff, et al., 1993)³.

Обобщение. И трите подхода за изследване на взаимовръзката между управление, лидерство и организационна култура поддържат, а в някои случаи подкрепят и с емпирични данни тезата, че тази взаимовръзка е положителна. Нюанси и допълнения се наблюдават в детайлите; съответно се акцентира се върху вярата в ролята на силното ръководство да създава и

¹ По Zhang, Z., Tsui, A. Association between Leadership and Organizational Culture. www.iacmr.org/03-106.doc

² Пак там.

³ Пак там.

хода за изследване на взаимовръзката между управлението, лидерство и организационна култура подкрепят, а в някои случаи подкрепят и с емпирични данни тезата, че тези взаимовръзка е положителна.

Зависимост между организационната култура и ръководство

Общите взаимовръзки между проучваните явления са синтезирани в няколко:

Същността на ръководството се определя чрез културата.

[„Културата се създава, укрепва, развива, манипулира и в същото време – определя границите, стабилизира и осигурява структура и значение за членовете на групата. Тези динамични процеси на създаването ѝ и управлението ѝ са същността на ръководството“ (Schein, 2004, 1)];

Организационната култура е един от признаците за разграничаване на лидерството от управлението.

[„Лидерството създава и променя културата, докато управлението действа в културата“ (Schein, 2004, 11)];

Лидерството се дефинира чрез „организационната култура“.

[„Лидерството се отнася до артикулиране на визиите, затвърждаване на ценностите и създаване на среда, в която нещата могат да бъдат постигнати“ (Richards & Engle, 1986)];

[„Лидерството е способността да излезеш извън културата ... да започнеш еволюционни процеси на промяна, които са по-адаптивни“ (Schein, 1992)];

[„Лидерите се проявяват, защото могат да оформят и променят ситуацията и правейки това, предписват системата от споделени значения, които осигуряват база за организационно действие“ (L. Smircich, G. Morgan, 1988)];

поддържа силна култура, ролята на последователите за успеха на лидерите или значението на различни ситуационни фактори върху възможността на лидера да влияе върху културата.

Синтез на зависимостите между организационна култура и ръководство

Общите взаимовръзки между проучваните явления са синтезирани в няколко и са придружени с примери.

○ Същността на ръководството се определя чрез културата

„Културата се създава, укрепва, развива и манипулира и в същото време определя границите, стабилизира и осигурява структура и значение за членовете на групата. Тези динамични процеси на създаването ѝ (от членовете на групата, отдолу – добавката моя, P. С.) и управлението ѝ (от ръководството, отгоре – добавката моя, P. С.) са същността на ръководството“ (Schein, 2004:1).

○ Организационната култура е един от признаците за разграничаване на лидерството от управлението

„Лидерството създава и променя култури, докато управлението действа в културата“ (Schein, 2004:11).

○ Лидерството се дефинира чрез организационната култура

„Лидерството се отнася до артикулиране на визиите, затвърждаване на ценностите и създаване на среда, в която нещата могат да бъдат постигнати“ (Richards&Engle, 1986).

„Лидерството е способността да излезеш извън културата ... да започнеш еволюционни процеси на промяна, които са по-адаптивни“ (Schein, 1992).

Лидерите се появяват, защото „могат да оформят и променят ситуацията и правейки това предписват система от споделени значения, които осигуряват база за организирано действие“ (L. Smircich, G. Morgan, 1982).

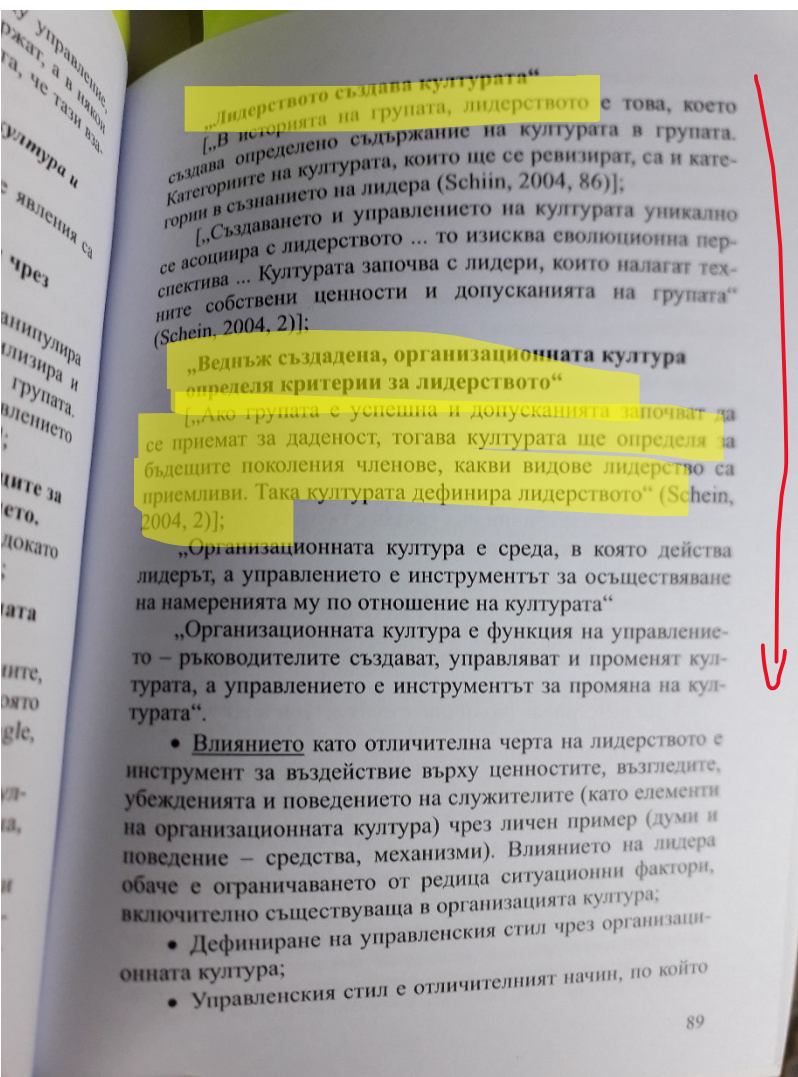
○ Лидерството създава културата

В историята на групата лидерството е това, което създава определено съдържание на културата в групата. Категориите на културата, които ще се ревизират, са и категории в съзнанието на лидера (Schein, 2004:86).

„Създаването и управлението на културата уникално се асоциира с лидерството. [...] това изисква еволюционна перспектива. [...] Културата започва с лидери, които налагат техните собствени ценности и допускания на групата“ (Schein, 2004:2).

○ Веднъж създадена организационната култура определя критериите за лидерство

„Ако групата е успешна и допусканията започват да се приемат за даденост, тогава културата ще определя за бъдещите поколения членове как-



„Лидерството създава културата“

„В историята на групата, лидерството е това, което създава определено съдържание на културата в групата. Категориите на културата, които ще се ревизират, са и категории в съзнанието на лидера (Schein, 2004, 86);

[„Създаването и управлението на културата уникално се асоциира с лидерството ... то изисква еволюционна перспектива ... Културата започва с лидери, които налагат техните собствени ценности и допусканията на групата“ (Schein, 2004, 2)];

„Веднъж създадена, организационната култура определя критерии за лидерството“

„Ако групата е успешна и допусканията започват да се приемат за даденост, тогава културата ще определя за бъдещите поколения членове, какви видове лидерство са приемливи. Така културата дефинира лидерството“ (Schein, 2004, 2)];

„Организационната култура е среда, в която действа лидерът, а управлението е инструментът за осъществяване на намеренията му по отношение на културата“

„Организационната култура е функция на управлението – ръководителите създават, управляват и променят културата, а управлението е инструментът за промяна на културата“.

- **Влиянието** като отличителна черта на лидерството е инструмент за въздействие върху ценностите, възгледите, убежденията и поведението на служителите (като елементи на организационната култура) чрез личен пример (думи и поведение – средства, механизми). Влиянието на лидера обаче е ограничаването от редица ситуационни фактори, включително съществуваща в организацията култура;

- Дефиниране на управленския стил чрез организационната култура;

- Управленския стил е отличителният начин, по който

поддържа силна култура, ролята на последователите за успеха на лидерите или значението на различни ситуационни фактори върху възможността на лидера да влияе върху културата.

Синтез на зависимостите между организационна култура и ръководство

Общите взаимовръзки между проучваните явления са синтезирани в няколко и са придружени с примери.

- **Същността на ръководството се определя чрез културата**

„Културата се създава, укрепва, развива и манипулира и в същото време определя границите, стабилизира и осигурява структура и значение за членовете на групата. Тези динамични процеси на създаването ѝ (от членовете на групата, отдолу – добавката моя, Р. С.) и управлението ѝ (от ръководството, отгоре – добавката моя, Р. С.) са същността на ръководството“ (Schein, 2004:1).

- **Организационната култура е един от признаците за разграничаването на лидерството от управлението**

„Лидерството създава и променя култури, докато управлението действа в културата“ (Schein, 2004:11).

- **Лидерството се дефинира чрез организационната култура**

„Лидерството се отнася до артикулиране на визии, затвърждаване на ценностите и създаване на среда, в която нещата могат да бъдат постигнати“ (Richards&Engle, 1986).

„Лидерството е способността да излезеш извън културата ... да започнеш еволюционни процеси на промяна, които са по-адаптивни“ (Schein, 1992).

Лидерите се появяват, защото “могат да оформят и променят ситуациите и правейки това предписват система от споделени значения, които осигуряват база за организирано действие“ (L. Smircich, G. Morgan, 1982).

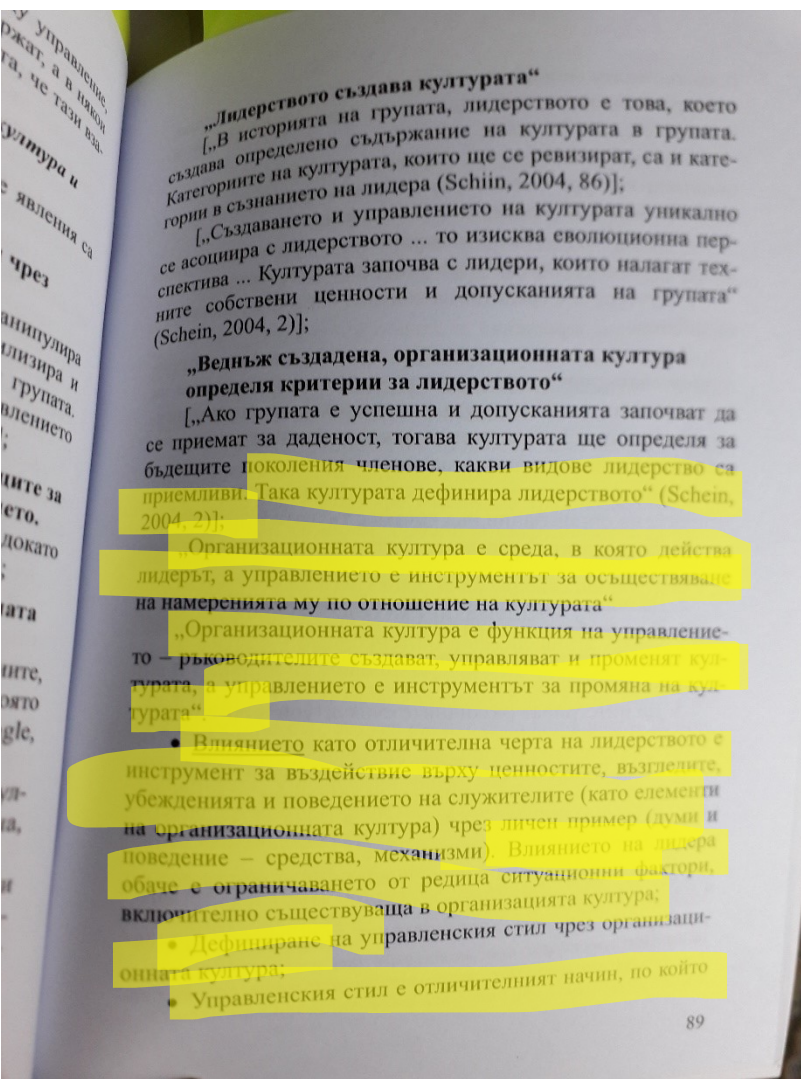
- **Лидерството създава културата**

В историята на групата лидерството е това, което създава определено съдържание на културата в групата. Категориите на културата, които ще се ревизират, са и категории в съзнанието на лидера (Schein, 2004:86).

„Създаването и управлението на културата уникално се асоциира с лидерството. [...] това изисква еволюционна перспектива. [...] Културата започва с лидери, които налагат техните собствени ценности и допускания на групата“ (Schein, 2004:2).

- **Веднъж създадена организационната култура определя критериите за лидерство**

„Ако групата е успешна и допусканията започват да се приемат за даденост, тогава културата ще определя за бъдещите поколения членове как-



„Лидерството създава културата“

[„В историята на групата, лидерството е това, което създава определено съдържание на културата в групата. Категориите на културата, които ще се ревизират, са и категории в съзнанието на лидера (Schein, 2004, 86)];
[„Създаването и управлението на културата уникално се асоциира с лидерството ... то изисква еволюционна перспектива ... Културата започва с лидери, които налагат техните собствени ценности и допусканията на групата“ (Schein, 2004, 2)];

„Веднъж създадена, организационната култура определя критерии за лидерството“

[„Ако групата е успешна и допусканията започват да се приемат за даденост, тогава културата ще определя за бъдещите поколения членове, какви видове лидерство са приемливи. Така културата дефинира лидерството“ (Schein, 2004, 2)];

„Организационната култура е среда, в която действа лидерът, а управлението е инструментът за осъществяване на намеренията му по отношение на културата“

„Организационната култура е функция на управлението – ръководителите създават, управляват и променят културата, а управлението е инструментът за промяна на културата“

• **Влиянието** като отличителна черта на лидерството е инструмент за въздействие върху ценностите, възгледите, убежденията и поведението на служителите (като елементи на организационната култура) чрез личен пример (думи и поведение – средства, механизми). Влиянието на лидера обаче е ограничаването от редица ситуационни фактори, включително съществуваща в организацията култура;

• **Дефиниране на управленския стил** чрез организационната култура;

• **Управленския стил** е отличителният начин, по който

ви видове лидерство са приемливи. Така културата дефинира лидерството“ (Schein, 2004:2).

- **Културата е „предсъществуващо условие“**, ситуационна променлива, която влияе върху стила на ръководителя – оформя го и определя ефективността му
- **Организационната култура е среда, в която действа лидерът, а управлението е инструмент** за осъществяване на намеренията му по отношение на културата

„Но ако групата преминава през адаптивни трудности, ако в резултат на изменения в средата допусканията вече не са валидни, тогава *„лидерството е способността да се излезе извън културата*, която е създадена лидера и да се започнат еволюционни процеси на промени, които са по-адаптивни. Тази способност да се възприемат ограниченията на собствената култура и да се развива културата адаптивно е същността и крайното предизвикателство на лидерството. [...] Важното послание за лидерите е „опитайте се да разберете културата, отдайте й дължимото и се попитайте доколко добре можете да започнете да разбирате културата, в която сте „вкоренени“ (Schein, 2004:2). Функция на ръководството е да се разпознае и направи нещо в ситуация, в която елементите на културата са неадаптивни и оцеляването на групата е застрашено (Schein, 2004:11).

- **Организационната култура е функция на управлението** – ръководителите създават, управляват и променят културата, а управлението е инструмент за промяна на културата;
- **Влиянието**, като отличителна черта на лидерството, е инструмент за въздействие върху ценностите, възгледите, убежденията и поведението на служителите (като елементи на организационната култура) чрез личен пример (думи и поведение – средства, механизми). Влиянието на лидера обаче е ограничаването от редица ситуационни фактори, включително съществуващата в организацията култура.
- **Дефиниране на управленския стил** чрез организационната култура

„Управленският стил е отличителния начин, по който ръководителят се държи, *ограничаван от организационната култура* и водещ от личната си философия“ (Kast и Rosenzweig, 1985:669).

- Между лидерство, управленски стил и организационна култура, съществува позитивна корелация, подкрепена от множество емпирични изследвания (вж. по-долу).
- Синхронът между лидерството и организационната култура допринася за дългосрочния успех на организацията.
- Културата е средство за контрол (а той е управленска дейност).

Някои от отбелязаните зависимости ще бъдат дискутирани по-детайлно в следващото изложение.

ръководителят се държи, ограничаван от организационната култура и воден от личната си философия“ (Kast и Rosenzweig, 1985, с. 669);

• Между лидерството, управленския стил и организационната култура съществува позитивна корелация, подкрепена от множество емпирични изследвания;

• Синхронът между лидерството и организационната култура допринася за дългосрочния успех на организацията;

• Културата е средство за контрол – а той е управленска дейност.

Повечето изследователи на организационна култура подчертават ключовата роля на мениджърите/лидерите за формирането, поддържането и промяната на организационната култура. Това е тяхната основна функция, която оставя отпечатък върху организацията като цяло.

Какви по-конкретни роли може да изпълняват ръководителите на организации във връзка с тяхната култура?

1. Да създават и формират културата на своите организации;
2. Да олицетворяват организационната култура;
3. Да я разберат и оценяват, за да могат да я променят;
4. Да са нейни носители – такива са мениджърите на нивозите организации;
5. Да интегрират различните субкултури в организацията;
6. Да я поддържат – обикновено културата се поддържа и предава от дългогодишните сътрудници и ръководители на организацията;
7. Да я затвърждават и засилват;
8. Да я предават на новите членове на организацията и я демонстрират пред външната среда;
9. Да я оформят! Управленският стил оформя организационната култура;
10. Да я подобряват и променят чрез прилагане на раз-

ви видове лидерство са приемливи. Така културата дефинира лидерството“ (Schein, 2004:2).

- **Културата е „предсъществуващо условие“**, ситуационна променлива, която влияе върху стила на ръководителя – оформя го и определя ефективността му
- Организационната култура е **среда, в която действа лидерът, а управлението е инструмент** за осъществяване на намеренията му по отношение на културата

„Но ако групата преминава през адаптивни трудности, ако в резултат на изменения в средата допусканията вече не са валидни, тогава **„лидерството е способността да се излезе извън културата**, която е създадена лидера и да се започнат еволюционни процеси на промени, които са по-адаптивни. Тази способност да се възприемат ограниченията на собствената култура и да се развие културата адаптивно е същността и крайното предизвикателство на лидерството. [...] Важното послание за лидерите е „опитайте се да разберете културата, отдайте й дължимото и се попитайте доколко добре можете да започнете да разбирате културата, в която сте „вкоренени“ (Schein, 2004:2). Функция на ръководството е да се разпознае и направи нещо в ситуация, в която елементите на културата са неадаптивни и оцеляването на групата е застрашено (Schein, 2004:11).

- **Организационната култура е функция на управлението** – ръководителите създават, управляват и променят културата, а управлението е инструмент за промяна на културата;
- Влиянието, като отличителна черта на лидерството, е инструмент за въздействие върху ценностите, възгледите, убежденията и поведението на служителите (като елементи на организационната култура) чрез личен пример (думи и поведение – средства, механизми). Влиянието на лидера обаче е ограничавано от редица ситуационни фактори, включително съществуващата в организацията култура.
- **Дефиниране на управленския стил чрез организационната култура**

„Управленският стил е отличителния начин, по който ръководителят се държи, ограничаван от организационната култура и воден от личната си философия“ (Kast и Rosenzweig, 1985:669).

- Между лидерство, управленски стил и организационна култура, съществува позитивна корелация, подкрепена от множество емпирични изследвания (вж. по-долу).
- Синхронът между лидерството и организационната култура допринася за дългосрочния успех на организацията.
- Културата е средство за контрол (а той е управленска дейност).

Някои от отбелязаните зависимости ще бъдат дискутирани по-детайлно в следващото изложение.

В същата страница (с червената стрелка)* (стр. 90) гл. ас. М. Шехова представя „в съкратен вариант“ концепции от монографията на доц. Р. Симеонова, намиращи се на стр. 136-138.

След това, вече цитирайки доц. Симеонова, на стр. 92 до 95 в хабилитационния труд се появява същия текст в пълния му вариант от книгата на доц. Симеонова. Тук цитат е налице, но е факт, че едно и също смислово съдържание се повтаря в рамките на няколко страници в хабилитационния труд, което не е изключение.

Текстът директно прелива, като в един момент не става ясно от къде до къде е цитатът по монографията на доц. Р. Симеонова. Отново у читателя се оставя впечатлението, че това са лични размисли на гл. ас. Шехова. Примерът е даден по-долу.

нешата, на които акцентира и цени, символното му поведение, невербална комуникация, облекло, външен вид и др.; разминаването между думи и дела, делова етика и др. Чрез личният си пример, училищният директор/лидер/мениджър може да допринесе за оформянето, подобряването и промяната на културата, да го прилага като механизъм за постигането на тази цел. Управленският стил, влиянието на училищния директор върху училищната организация и нейния персонал и ученици, респективно върху културата на училището, ще зависи от редица фактори.⁶⁷

- статутът на директора – дали е основател, нов или стар⁶⁸ е за организацията;
- размер на организацията (на по-малките организации може да се повлияе по-лесно);

⁶⁶ Croxford, M., The Culture-Performance-Connection, www.human-synergetics.com.au/content/articles/ezone/archive/2004-7/culture-performance-connection.asp; Leadership (2001), Management in Social Work, 2-nd ed. Palgrave, p.80; Leadership and Management; The Difference, www.learningmanagement2.com/leadershipandmanagement.html
⁶⁷ Linstead, S., (2004), Managing Culture in Linstead, S., L. Fulop, S., Lilley, Management and Organization, Palgrave Macmillan, p.107

- възраст на организацията, етап на развитие;⁶⁸
- стил на управление – релевантен ли е на ситуацията;
- ситуация на криза (Raineу, 1997);
- характер на извършваната работа – еднотипните дейности в по-голяма степен подлежат на предписания и контрол в сравнение с творческите;
- характеристиките на членовете на персонала на организацията (по-творческите личности са по-независими и по-трудно се асоциират с организацията в сравнение с комфортните членове на персонала).

Видно е, че ролите (функциите), които изпълнява училищният ръководител/мениджър/лидер във връзка с организационната култура, са доста и разнообразни. Често може да не е възможно едновременното им изпълнение от един човек. Те биха могли да се изпълняват от различни ръководители (директор – пом. директори – ръководители на екипи – председатели на обединения). Трябва да се отчитат и ситуационните фактори, които могат да окажат влияние върху ефективността на неговите роли и функции.

Когато говорим за личния пример трябва да се има предвид, че както и в случая с управленския стил, влиянието на лидера върху организацията, респективно върху културата, ще зависи от редица фактори⁶⁹:

- статутът на лидера – дали е основател, нов или стар⁶⁸ е за организацията;
- размер на организацията (на по-малките организации може да се повлияе по-лесно);
- възраст на организацията, етап на развитие² (вж. по-долу);
- стил на управление – релевантен ли е на ситуацията;
- ситуация на криза (Raineу, 1997);
- характер на извършваната работа (еднотипните дейности в по-голяма степен подлежат на предписания и контрол, в сравнение с творческите – коментарът мой, Р.С.);
- характеристики на служителите (представителите на творческите професии са по-независими, не се асоциират толкова с организацията, колкото с професията – коментарът мой, Р.С.).

Всички и особено последните два фактора ще са от съществено значение и за организацията за социална работа.

В заключение, видно е, че ролите които изпълнява ръководителят във връзка с организационната култура са доста и разнообразни. Често може да не е възможно едновременното им изпълнение от един човек. Те биха могли да се изпълняват от различни ръководители и на различни нива в организацията. Трябва да се отчитат и ситуационните фактори, които могат да окажат влияние върху ефективността на ръководителя във всяка от ролите.

Управленски стил и организационна култура

Взаимовръзка и влияние между двата феномена и в двете посоки се подчертава от редица изследователи на организационната култура – културата влияе върху стила, а той – върху нея.

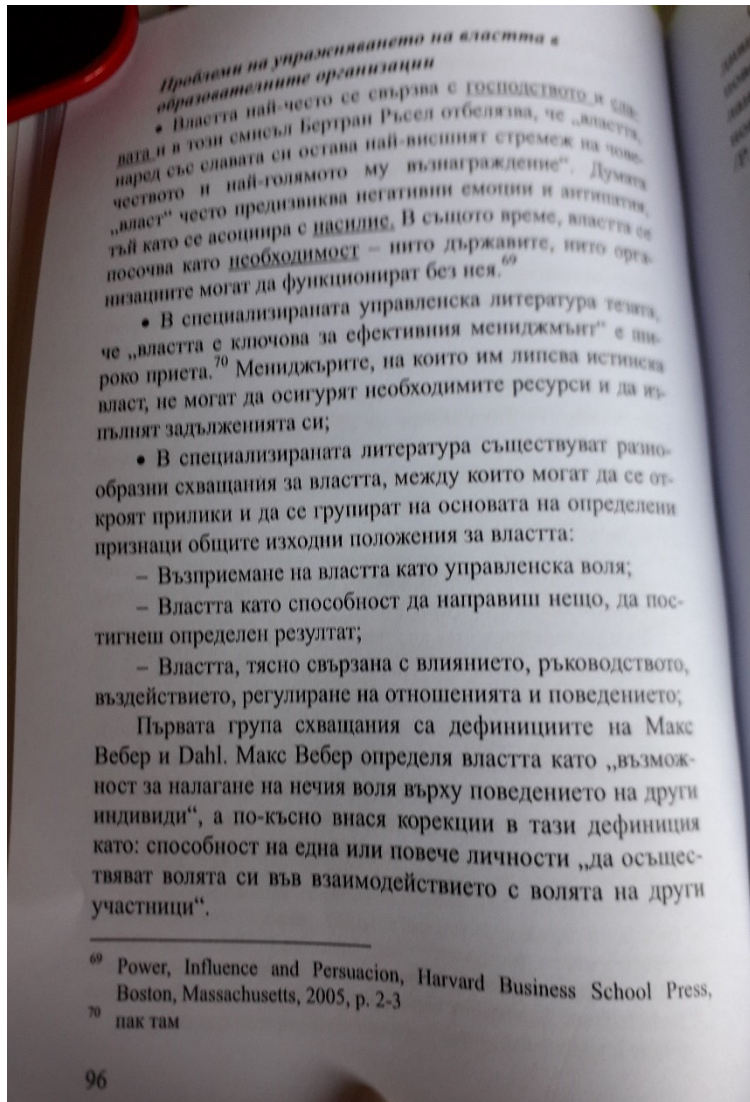
Пример за влияние на културата върху управленския стил е следното мнение на Kast и Rosenzweig (1985:669): „Културата и индивидуалността повлияват управленската философия и стил. Всички ние сме социализирани в определена култура, със споделени ценности, вярвания и норми на поведение. А уникалната ни индивидуалност (характерни черти) определя нашето отношение и поведение“.

По-конкретно културата влияе върху управленския стил чрез елементите и вида си (дали е силна или слаба), те повлияват поведението на ръководителя, респективно стила му. Ситуационния подход към лидерството определя културата като ситуационна променлива, която определя избора и ефективността на управленския стил.

¹ Linstead, S. (2004). Managing Culture. In Linstead, S., L. Fulop, S. Lilley. Management and Organization. Palgrave Macmillan, c. 107.

² BPR and Organisational Culture. www.managingchange.com/bpr/bprcult/3culture/ htm; Leadership and Organizational Culture. www.elites.com/e-culture.html

При подчертаното в жълто на стр. 94 и 95 от хабилизационния труд е видно, че това е личен коментар на доц. Р. Симеонова, направен на стр. 139 в нейната книга – също подчертано в жълто в дясно. Това не е отразено в хабилизационния труд.



Глава четвърта

ВЛАСТ, ВЛИЯНИЕ И КУЛТУРА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА СОЦИАЛНА РАБОТА

В глава трета бяха изследвани общите и по-частни взаимовръзки между организационната култура, управлението и лидерството. Следователно може да се предполага и търси взаимозависимост и между властта и влиянието като инструменти на ръководството и културата на организацията. Именно тези потенциални връзки и тяхното проявление в организациите за социална работа са предмет на изследване в тази част. Представени са и резултати от проведени емпирични изследвания на типове власт и видове тактики за влияние, прилагани в организации за социална работа.

Ключовата роля на ръководителя в създаването, оформянето, поддържането и промяната на организационната култура е неизменно отстоявана и проучвана от изследователите на феномена. От една страна *разпределението на властта и влиянието са измерения на организационната култура, а от друга са основание и инструменти за управление на организацията и в този смисъл и средства за повлияване на организационната култура*, за по-ефективното прилагане на съответни механизми за постигането на тази цел. Упражняването на различни форми на власт и влияние допринася за установяването на нормите, правилата и процедурите, традициите и обичаите, ценностите и възгледите и другите елементи на организационната култура.

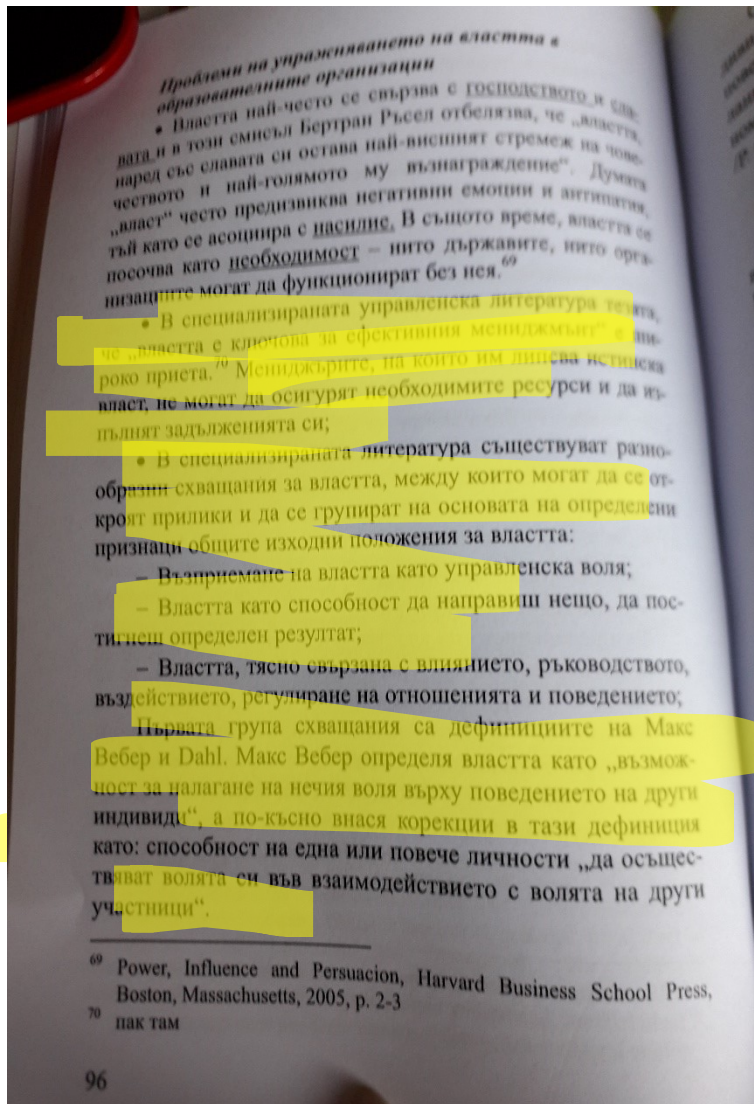
14. ВЛАСТТА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА СОЦИАЛНА РАБОТА

14.1. СЪЩНОСТ НА ВЛАСТТА

Както посочва Джон Гълбрайт в книгата си „Анатомия на властта“ (1993:8), открай време думата власт е сред най-често използваните – от политици, профсъюзи, меди, от силните на деня; най-често в контекст доколко я имат, доколко оказват влияние респективно на избирателите, синдикалните членове, аудиторията. Властта най-често се свързва с господството и славата и в този смисъл Бертран Ръсел отбелязва, че: „Властта, наред със славата, си остава най-висшият стремеж на човечеството и най-голямото му възнаграждение“.

⁶⁹ Power, Influence and Persuasion, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005, p. 2-3

⁷⁰ пак там



Думата власт често предизвиква негативни емоции и антипатия, тъй като се асоциира с насилие и известни деспоти (Хитлер, Сталин и по-съвременни). В същото време, парадоксално, но властта се посочва като *необходимост* – нито държавите, нито организацията могат да функционират без нея!

В специализираната управленска литература тезата, че *„властта е ключова за ефективния мениджмънт“* е широко приета.⁶⁹ Служителите са склонни да работят за мениджъри с голяма власт – това повлиява и техния собствен статус и те се чувстват също по-властни. В публикациите по темата този ефект си нарича „аура на статуса“⁷⁰ (пример – личната секретарка на големия шеф има релевантно самочувствие сред останалите секретарки, дори и сред по-висш от нея персонал – примерът мой, Р.С.). В същото време има достатъчно данни, че шефовете без достатъчно власт са по-склонни да се държат тиранично към подчинените си. „Липсата на власт често води по-скоро до „шефско поведение/маниер“, отколкото до истинско лидерство“ (Р. Кантър). Мениджъри, на които липсва истинска власт, не могат да осигурят необходимите ресурси и да изпълняват задълженията си.⁷¹ Това води до фрустрация, нисък морал и неэффективност сред подчинените (властта като инструмент за ефективно ръководство – белсжката моя, Р.С.). В същото време наличието на достатъчно власт не изключва зависимостта на мениджърите от различни субекти и фактори вътре и извън организацията: от подчинените – дали ще му подадат необходимата за работата му информация пълна и навреме; от висшестоящи на него; от външни институции за разпоредби и финансиране и т.н.

В специализираната литература съществуват разнообразни схващания за властта, между които обаче могат да се открият прилики и да се групират на основата на определени признаци. Общите изходни точки са:

- 1) възприемането на властта като *упражняване на волята*;
- 2) властта като *способност* да направиш нещо, *да постигнеш определени резултати*;
- 3) властта е *тясно свързана с влиянието*.

Примери за първата група схващания са дефинициите на Макс Вебер и Dahl. Макс Вебер определя властта като „възможност за налагане на нечия воля върху поведението на други индивиди“, а по-късно внася корекции в тази дефиниция като: *способност на една или повече личности „да осъществяват волята си във взаимодействието с волята на други участници“*.

⁶⁹ Power, Influence, and Persuasion. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005, с. 2–3.

⁷⁰ Вж. например Power, Influence, and Persuasion. Harvard Business School Press, 2005, с. 6; McClelland, D., D. Burnham (2003). Power Is the Great Motivator. Harvard Business Review. January; Green, R. D. Leadership as a Function of Power. www.apmp.org/pdf/fall1999/54leadership.pdf

⁷¹ Power, Influence, and Persuasion. Harvard Business School Press, 2005, с. 4

⁷⁰ Пак там.

⁷¹ Пак там, с. 7.

Тук на следващата страница се появява цитат от монографията на доц. Р. Симеонова, но това не променя факта, че преди и след него текстът тече така, че оставя у читателя впечатлението, че е авторова мисъл на гл. ас. М. Шехова, което е видно и на следващата страница. Следват няколко страници текст, който е съкратена версия на текста от монографията на доц. Симеонова – стр. 162-166. Не става ясно, че този анализ на източниците и извеждането им по съответния начин е авторово дело на доц. Симеонова.

На следващата страница е представено доказателство за присвояване на идея/коцепция.

читат повече на личната, отколкото на позиционната власт. Последната си взаимодейства по сложен начин с личната и по този начин определя влиянието на ръководителя на подчинените, и в т.ч. на промяната, формирането, поддържането и управлението на организационната култура. Ефективните ръководители са склонни да използват властта умело и внимателно така, че да минимизират различията в статуса и да избягва заплахата за самочувствието на индивида. И обратно, ръководителите които упражняват властта по аругантен, манипулативен и доминантен маниер, които използват наказания, сила, заплахи и страх, най-често срещат съпротива, упражняват еднолична позиционна власт. (табл. 9).

Табл. 9

Последствия от прилагането на различни типове власт в организацията:

Тип власт	Тип резултат		
	Съгласие	Подчинение	Съпротива
Възнаграждаваща власт	Възможно, ако се използва умело по личен начин	Вероятно – ако се прилага по механичен, неличен начин	Възможно – ако се прилага по манипулативен, аругантен начин
Принуждаваща власт	Малко вероятно	Възможно, ако се прилага по подпомагаш, неспекулативен начин	Вероятно – ако се прилага по враждебен и манипулативен начин
Легитимна (позиционна власт)	Възможно е – ако искането е вежливо, подходящо	Вероятно – ако искането и заповедта се възприемат като легитимни	Възможно е, ако ръководителят е аругантин и обядащ, или подчинените се съпротивляват

На страница 99 и 100 от хабилитационния труд е представена табл. 9, без позоваване на източник, т.е. представена е като авторова на гл. ас. М. Шехова. Същата таблица се открива в монографията на доц. Р. Симеонова на стр. 168 и 169, където коректно е посочено, че това е систематизация на резултати от изследвания на друг автор. Въпреки леките „промени“ в изказа е видно, че обобщенията в таблицата са абсолютно едни и същи в смислов контекст и поради това считам, че е налице заимстване на чужда идея и представянето ѝ като своя.

власт ще преобладава пред принуждаващата и възнаграждаващата. Част от тези *хипотези* бяха проучени чрез прилагането на адаптиран Въпросник за типове власт на Т. Hinkin and С. Schriesheim (1989) (по Ригио, 2006:394), създаден по класификацията на типовете власт на Френч и Рейвън. Резултатите от емпиричното поучване са представени в параграф 14.5.

Анализирайки властта в организационен контекст, много важен е въпросът за *последствията от прилагането на различен тип власт*, какви ще са резултатите, как ще се повлияе поведението на подчинените. Известен изследовател на този въпрос е Gary Yukl. Резултатите от неговите проучвания са систематизирани в таблица 30¹. Yukl установява, че прилагането на различен тип власт от ръководителите има за резултат най-често едно от следните поведения: съгласие, подчинение, съпротива.

Yukl² изследва също така взаимовръзката на властта като източник, средство за повлияване поведението на другите с *ефективността на ръководството*. Дали ефективните ръководители имат повече власт или различни източници на власт от неефективните, дали я упражняват по различен начин? Проучванията му показват, че ефективните ръководители разчитат повече на личната, отколкото на позиционната власт. Последната си взаимодейства по сложен начин с личната и по този начин определя влиянието на ръководителя върху подчинените. Личната власт е по-ефективна спрямо колегите и висшестоящите. Ефективните ръководители са склонни да използват властта умело и внимателно така, че минимизират различията в статуса и се избягва заплахата за самочувствието на индивида. И обратно, ръководителите, които упражняват властта по аругантен, манипулативен и доминиращ маниер, най-често срещат съпротива. Обхватът на позиционна власт, необходима за ефективно ръководство, зависи от вида на организацията, изпълняваните дейности и подчинените.

Таблица 30. Последствия от прилагането на различни типове власт в организацията

Тип власт	Тип резултат		
	Съгласие	Подчинение	Съпротива
Възнаграждаваща	Възможно – ако се използва умело, по личен начин	Вероятно – ако се прилага по механичен, неличен начин	Възможно – ако се прилага по манипулативен, аругантен начин

¹ По Green, R. D. Leadership as a Function of Power. www.apmp.org/pdf/fall1999/54leadership.pdf

² Там там.

Тип власт	Тип резултат		
	Съгласие	Подчинение	Съпротива
Експертна (на уменията и компетентностите) власт	Вероятно, ако искането е убедително и подчиненият споделя целите на ръководителя (лидера)	Възможно – искането е убедително, но подчинените са апатични към задачите	Възможно, ако ръководителят е арогантен и обиждащ или подчинените се противопоставят на задачите
Референтна/неформална, приятелска власт	Вероятно, ако се счита, че искането е важно за ръководителя/лидера	Възможно, ако искането се възприема като неважно за ръководителя (лидера)	Възможно, ако искането ще навреди на ръководителя

2.3. Управленският стил на училищния ръководител и неговата взаимовръзка и влияние на организационната култура и обратно

Принуждаваща	Малко вероятно	Възможно – ако се прилага по подпомагащ, неспескулиращ начин	Вероятно – ако се прилага по враждебен и манипулативен начин
Легитимна/позиционна	Възможно – ако искането е вжлив и подходящо	Вероятно – ако искането или заповедта се възприемат като легитимни	Възможно – ако исканята са арогантни или не изглеждат подходящи
Експертна (на уменията)	Вероятно ¹ – ако искането е убедително и подчинения споделя целите на ръководителя	Възможно – ако искането е убедително, но подчинените са апатични за задачите	Възможно – ако ръководителят е арогантен и обиждащ или подчинените се противопоставят на задачите
Референтна (приятелство)	Вероятно – ако се счита, че искането е важно за ръководителя	Възможно – ако искането се възприема като неважно за ръководителя	Възможно – ако искането ще навреди на ръководителя

14.3. ДРУГИ АСПЕКТИ НА ПРОБЛЕМА ЗА ВЛАСТТА

Освен същността на властта и различните типове власт в специализираната литература по темата се дискутират и редица други въпроси – релевантни на и произтичащи от общите. Те *детайлизират* разбирането за властта и насочват вниманието към нейните *проявления* в организационен контекст.

„Зона на приемане“ – с това понятие (Н. Simon, 1976 по Kast and Rosenzweig, 1985:369–370) се означава степента на приемане на директивите, идващи от висшестоящите към подчинените. То е важно за разбиране ефективността на властта – институционализираното право за повлияване на поведението може да бъде ефективно или не. Ако не попадне в зоната на приемане, властта няма да е ефективна и опитите за влияние ще пропаднат. В такива случаи опитите могат да се повторят или да се приложат други подходи и методи. Подчинените трябва да имат алтернативи, между които да избират и директивите са основа за избора. В съвременните организации, с повишаване образователното ниво на служителите, зоната на приемане все повече се стеснява. Служители вече са по-склонни да поставят под съмнение и дори да критикуват предложенията и решенията на висшестоящите, искат да знаят *защо* дадено действие се предлага/е желано (независимо от типа на организацията).

¹ Индикира най-честия резултат.

Подобна е и ситуацията с табл. 10 в хабилитационния труд (стр. 102), която съответства напълно на таблица 27 от монографията на доц. Симеонова, намираща се на стр. 141. Снимки са показани по-долу

...от тези характеристики се разглеждат от други автори като елементи на организационната култура, т.е. стила на ръководство трябва да се съобразява с тях, или пък с механизма за промяна, управленски средства за повишаване на културата. Kost и Rosenzweig призовават за „дисциплина“ на културата, стратегията и стила на управление.

Връзката между културата /ценности, варианти, мисии/ и стратегията /цели, планове, действия/ на организацията е управленският стил. Съответствието между културата и стратегията с управленския стил увеличава шансовете на организацията да постигне успехи. В същото време промените във външната среда на организацията могат да изискват нова стратегия, а от там и промени в културата и стила на ръководство /управление/ (Симеонова, Р., 2011, с. 140).

Други автори – Quinn & McGrath (1985)⁷² също насочват вниманието към взаимната връзка на културата и стила, като добавят и зависимостта им от някои характеристики на средата, в която функционира организацията (Табл. 10).

Табл. 10

Условия на средата	Тип култура	Стил на ръководство
Висока несигурност – висока интензивност	Култура на развитието (адхокрация)	Идеалистичен Основен двигател
Висока несигурност – висока интензивност	Рационална култура (пазар)	Рационален, постигач
Ниска несигурност	Йерархична култура (Йерархична)	Емпиричен експерт
Ниска несигурност – висока интензивност	Култура на консенсуса (Клан)	Екзистенциален създател на екипи

⁷² BPR and Organisational Culture, www.managingege.com/bpr/bprcult/3culture.htm

връзка на културата и стила, като добавят и зависимостта им от някои характеристики на средата, в които функционира организацията (вж. таблица 27). Взаимовръзката между стила на управление и организационната култура се потвърждава и от редица емпирични изследвания (вж. по-долу).

Таблица 27

Условия на средата	Тип култура	Стил на ръководство
Висока несигурност – висока интензивност	Култура на развитието (адхокрация)	Идеалистичен, основен двигател
Висока несигурност – висока интензивност	Рационална култура (пазар)	Рационален постигач
Ниска несигурност – ниска интензивност	Йерархична култура (Йерархична)	Емпиричен експерт
Ниска несигурност – висока интензивност	Култура на консенсуса (клан)	Екзистенциален създател на екипи

Културата като средство за контрол в организацията

Концепцията за „културния контрол“ (С. Ray, 1986)¹ се дискутира от някои изследователи в контекста на организационната култура и това е основанието и ние да спрем вниманието си на нея. Тя е още една пресечна точка между проучваните феномени в аспекта културата като инструмент на управлението (контролът е част от него). В тази връзка навлиза ново понятие и концепция в мениджмънта – „културен мениджмънт“².

Примери за възприемането на културата като средство за контрол в организацията в са следните:

„Ученото на културата от новите членове – начина по който да възприемат, чувстват, мислят и действат – може да бъде инструмент за манипулиране на членовете на групата и по този начин – механизъм за социален контрол“ (Schein, 2004:19)

„Организационната култура е форма на контрол, която ясно определя подходящите отношения и поведения, които членовете демонстрират“ (O'Reilly & Chatman, 1996)³.

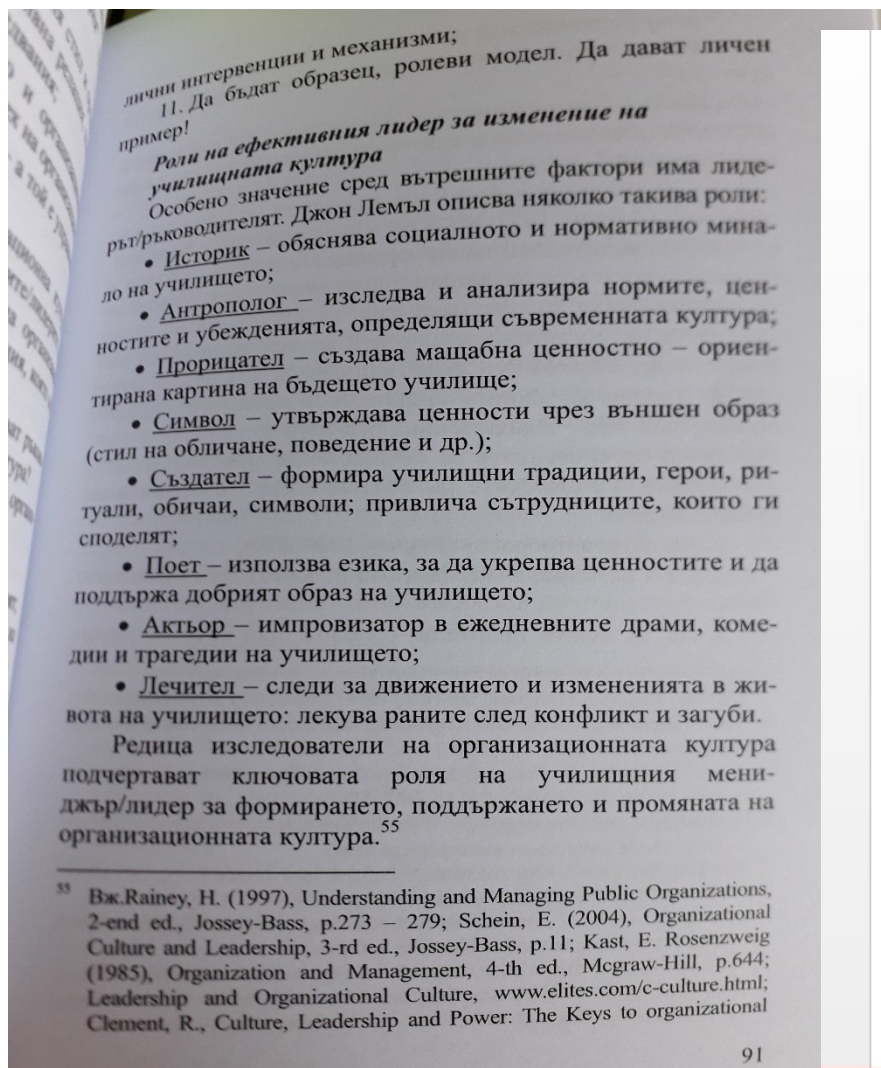
В специализираната литература се дискутират различни форми на контрол, свързани с развитието на управленската теория и практика от началото на XX в. до наши дни. Тези форми са: бюрократичен, хуманистичен и символичен/културен контрол. Първите две форми са свързани с концепциите за бюрократичното управление и на човешките отношения като школи

¹ По Linstead, S. (2004). *Managing Culture*. In Linstead, S., L. Fulop, S. Lilley. *Management and Organization*. Palgrave Macmillan, с. 111.

² Там там.

³ По Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE, с. 11.

3. Описание на стр. 91 от хабилюационния труд (в средата на описания по-горе текст) съвпада напълно с материал от стр. 149 от Мениджмънт на училищната култура, И. Иванов, Шумен 2010 г.



РОЛИ НА ЕФЕКТИВНИЯ ЛИДЕР НА ИЗМЕНЕНИЯ НА УЧИЛИЩНА КУЛТУРА. Особено значение сред вътрешните фактори има лидерът (ръководителят). Джон Лемъл описва няколко такива роли:

- **Историк:** обяснява социалното и нормативно минало на училището.
- **Антрополог:** изследва и анализира нормите, ценности и убежденията, определящи съвременната култура.
- **Прорицател:** създава мащабна ценностно-ориентирана картина на бъдещото училище.
- **Символ:** утвърждава ценности чрез външен образ (стил на обличане, поведение и т.н.).
- **Създател:** формира училищни традиции, герои, ритуали, обичаи, символи. Привлича сътрудниците, които ги споделят.
- **Поет:** използва езика, за да укрепва ценностите и да поддържа добрия образ на училището.
- **Актьор:** импровизатор в ежедневните драми, комедии и трагедии на училището.
- **Лечител:** следи за движението и измененията в живота на училището; лекува раните след конфликти и загуби.

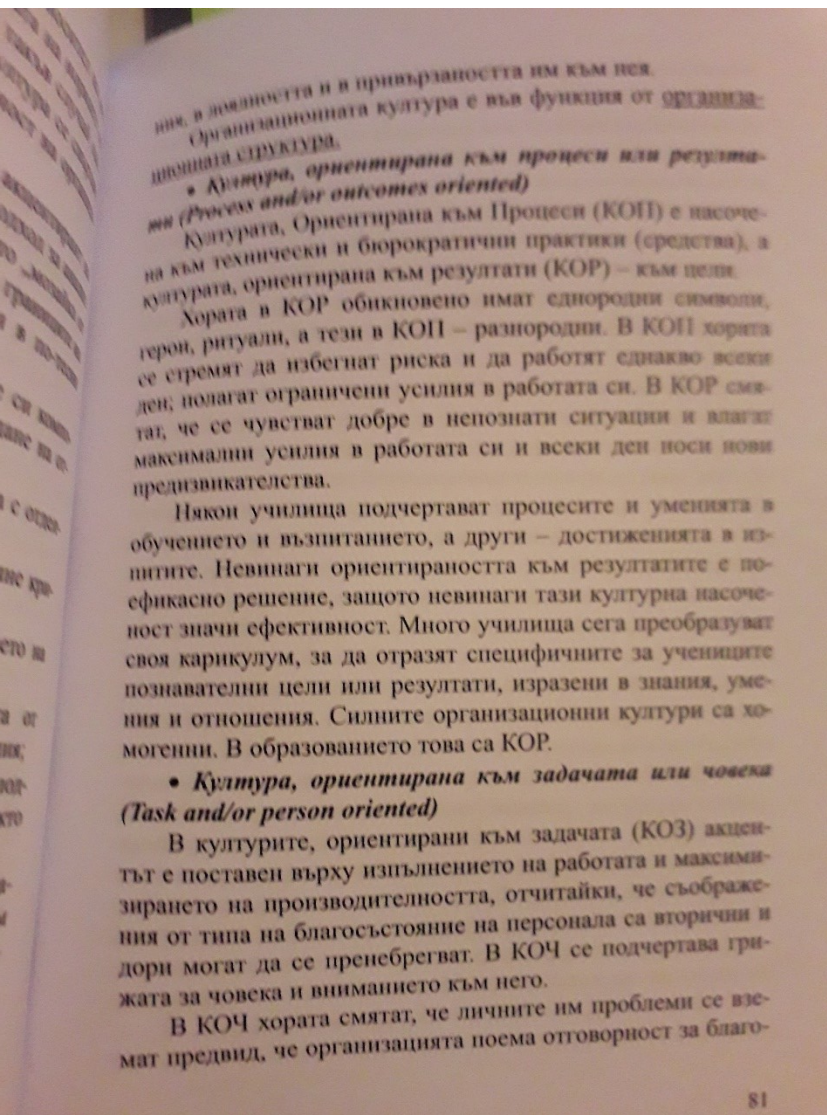
7.2. РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Има няколко теории, описващи измененията в организациите.

ЦИКЪЛ НА РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ. Един от подходите разглежда три фази.

Ръст, основан на ентузиазъм, увлеченост и страст. Първи проекти, продукти, проблеми. Усърдна работа.

4. От хабилитационния труд – стр. 81-85 съответства почти изцяло на стр. 91-94 от „Мениджмънт на училищната култура“, И. Иванов, Шумен, 2010 г. Текстът е съвсем леко видоизменен.



1. КУЛТУРА, ОРИЕНТИРАНА КЪМ ПРОЦЕСИ ИЛИ РЕЗУЛТАТИ (PROCESS AND/OR OUTCOMES ORIENTED).

КОП са насочени към технически и бюрократични практики (средства), а КОР – към цели.

Хората в КОР обикновено имат еднородни символи, герои, ритуали, а тези в КОП – разнородни.

В КОП хората се стремят да избегнат риска и да работят еднакво всеки ден; полагат ограничени усилия в работата си. В КОР смятат, че се чувстват добре в непознати ситуации и влагат максимални усилия в работата си и всеки ден носи нови предизвикателства.

Някои училища подчертават процесите и уменията в обучението и възпитанието, а други – достиженията от изпитите.

Не винаги ориентацията към резултатите е по-ефективно решение, защото не винаги тази културна насоченост значи ефективност.

Много училища сега преобразуват своя курикулум, за да отразят специфичните за учениците познавателни цели или резултати, изразени в знания, умения и отношения. Силните организационни култури са хомогенни. В образованието това са КОР.

2. КУЛТУРА, ОРИЕНТИРАНА КЪМ ЗАДАЧАТА ИЛИ ЧОВЕКА (TASK AND/OR PERSON ORIENTED).

В КОЗ акцентът е поставен върху изпълнението на работата и максимизирането на производителността, отчитайки, че съображения от типа на благосъстояние на персонала са вторични и дори могат да се пренебрегнат. В КОЧ се подчертава грижата за човека и вниманието към него.

В КОЧ хората смятат, че личните им проблеми се вземат предвид, че организацията поема отговорност за благосъстоянието на служителите си и че важните решения се вземат от групи или комисии.

В КОЗ хората се чувстват притиснати да си свършат работата, смятат, че организацията се интересува само от нея, а не от

състоянието на служителите си и че важните решения се вземат от групи или комисии. В КОЗ хората се чувстват подтиснати да си свършат работата, смятат че организацията се интересува само от „себе си“, а не от личното състояние на членовете на персонала и че решенията се вземат от отделни индивиди. Училищата, ориентирани към КОЗ изискват максимални усилия в работата и изпълнителност в една рационална производствена среда. КОЧ има ценности, свързани с благосъстоянието на учителите. Това са две независими измерения и могат едновременно да са силно и слабо развити.

• *Професионална и/или простонародна култура (Professional and/or parochial)*

Този тип училищна култура противопоставя културите, при които служителите извличат принадлежността си най-вече от организацията (простонародна) или на културите, в които служителите се отъждествяват с вида работа /професионални/.

– В професионалните култури квалифицираният персонал се оценява от гледна точка на професията, от стандарти, които се определят на национално или международно равнище. В професионалните култури смятат личния си живот за неприкосновен: организацията поема хора само на основата на професионалната компетентност;

– В простонародните култури смятат, че организационните норми са валидни за поведението им на работа и дома; смятат, че при назначаването им се взема предвид социалната и семейната им история заедно с професионалната им компетентност. Те не се вглеждат в далечното бъдеще. В простонародните култури членовете се оценяват от гледна точка на готовността за действие, съобразно с изискванията на организацията, в която работят.

лично им състояние и че решенията се вземат от отделни индивиди.

Училищата, ориентирани към КОЗ изискват максимални усилия в работата и изпълнителност в една рационална от гледна точка на производителността среда.

КОЧ има ценности, свързани с благосъстоянието на учителите.

Това са две по-скоро независими измерения – могат едновременно да са силно и слабо развити.

3. ПРОФЕСИОНАЛНА ИЛИ ПРОСТОНАРОДНА КУЛТУРА. (PROFESSIONAL AND/OR PAROCHIAL). Противопоставя културите, при които служителите извличат принадлежността си най-вече от организацията (простонародна), на културите, в които служителите се отъждествяват с вида работа (професионални).

В професионалните култури квалифицираният персонал се оценява от гледна точка на професията, от стандарти, които се определят на национално или международно ниво.

В простонародните култури членовете се оценяват от гледна точка на готовността за действие съобразно с изискванията на организацията, в която работят.

В простонародните култури смятат, че организационните норми са валидни за поведението им на работа и у дома; смятат, че при назначаването им се взема предвид социалната и семейната им история заедно с професионалната им компетентност. Те не се вглеждат в далечното бъдеще.

В професионалните култури смятат личния си живот за неприкосновен: организацията наема хора само на основата на професионалната им компетентност.

4. ОТВОРЕНА ИЛИ ЗАТВОРЕНА КУЛТУРА (OPEN AND/OR CLOSED). Това измерение се свързва с отношенията между организацията и околната среда – обмен на ресурси (хора,

• *Отворена и/или затворена култура (open and/closed)*

Това измерение се свързва с отношенията между организацията и околната среда – обмен на ресурси (зора, пари, идеи). Колкото е по-голям обменът, толкова по-открита е културата.

В откритата култура (ОК) членовете смятат, че организацията и хората в нея са отворени за новодошлите и външните лица: всеки би се вписал в тяхната организация и новоназначените се чувстват като у дома си няколко дни след постъпването си на работа.

В затворената култура (ЗК) организацията и хората в нея са потайни и затворени, дори към вътрешни лица. Това измерение описва общителността.

Училището в последно време се развива като откритост на културите.

• *Контрол и свързване (control and linkage)*

Този тип култура се основава на начина на разпределение на властта и контрола между членовете на организацията. Хофстеде разглежда само първия аспект, а Димък и Уокър прибавят и още два аспекта:

– Строг/либерален контрол – отнася се до вътрешното структуриране на организацията. Хората в звената с либерална култура (ЛК) смятат, че никой не мисли за цената; заседанията започват около уговорения час и атмосферата е отпускателна и предразполагаща. Налице е хетерогенност на колективистичните параметри;

– Хората в звената със строг контрол (СК) смятат, че в работната среда винаги се взима предвид цената, която трябва да се плати. Заседанията започват в точния час и атмосферата е напрегната и значително по-делова. Силна еднородност на ценностите.

– Формален/неформален контрол. Организацията се отличава по степента, в която са управлявани по правила,

пари и идеи). Колкото по-голям е обменът, толкова по-открита е културата.

В ОК членовете смятат, че организацията и хората в нея са отворени за новодошлите и външните лица; всеки би се вписал в тяхната организация и новоназначените се чувстват като у дома си само няколко дни след постъпването си на работа.

В ЗК организацията и хората в нея са потайни и затворени, дори към вътрешни лица. Това измерение описва общителността.

Училището през последните десетилетия се развива към откритост на културите.

5. КОНТРОЛ И СВЪРЗВАНЕ (CONTROL AND LINKAGE). Според начина на разпределение на властта и контрола между членовете. Хофстеде разглежда само първия аспект, а Димък и Уокър прибавят още два аспекта.

Строг / либерален контрол. Отнася се до степента на вътрешно структуриране на организацията.

Хората в звена с ЛК смятат, че никой не мисли за цената, заседанията започват около уречения час и атмосферата е отпускателна и предразполагаща. Хетерогенност на колективистичните параметри.

Хората в звена със СК смятат, че в работната им среда винаги се взима предвид цената, която трябва да се плати, заседанията започват в точния час и атмосферата е напрегната и значително по-делова. Силна еднородност на ценностите (ЦОЕ).

Формален / неформален контрол. Организацията се различава по степента, в която са управлявани от правила, инструкции и корекционни процедури или от един по-мек, непосредствен и интуитивен подход.

ФК съответстват на класическата бюрокрация; те подчертават определени правила и роли, имат тенденция към инертност и закостенялост, често са със строги междуличностни отношения. В училище се свързват с дистанцията между учители и ученици и между учители и директор.

на разнообразните потребности на клиента. В образователен контекст някои училища съзнателно се опитват да отговорят на индивидуалните ученически потребности, предлагайки по-разнообразен курикулум, гъвкави разписания и алтернативни учебни стратегии, много и разнообразни допълнителни образователни продукти и услуги.

– Нормативната култура (НК) вижда задачата си във външния свят като реализиране на неприкосновени правила. Те са по-твърди в своите подходи – не зависят от техните специфични потребности. Поради това, редица училища са по-малко насочени към учениците и очакват от тях да се вмести в определен от училищата модел. Те предлагат подчертано стандартизирани и унифицирани програми и системи от нормативи.

• Теория „7 S” на McKinsey & Co

- Стратегия на управлението;
- Структура на организацията;
- Процеси в организацията;
- Сътрудници, щат;
- Стил на ръководство;
- Квалификация на персонала;
- Споделени ценности.

Ефективната организация се формира на базата на седем взаимосвързани съставки (на английски всички започват със “S”).

Основна задача на мениджмънта е хармонизацията на тези седем съставляващи.

2.2. Зависимост между организационна култура и стила на ръководство на лидера

В специализираната литература за взаимосвързката между ръководството и организационната култура се изследва от три научни позиции: функционализъм, атрибутив-

НК имат по-малко правила, процедури, роли; често аморфни, гъвкави в методите на работа и меки в междуличностните отношения. Повече се залага на непосредственото вземане на решения, правилата са минимизирани и се прилагат само когато е необходимо; няма определени роли и всички приемат диапазон от разнообразни задачи; отношенията между хората зависят от ситуацията.

Директен / индиректен контрол. Обхваща начините на комуникация, чрез които се осъществява властта.

В ДК се възприема идеята за пряка персонална отговорност и непосредствено издаване на заповеди, като често се прескачат междинните нива в йерархията.

В ИК – косвено, чрез делегиране на права и отговорности относно колективното изпълнение на задачи, които може и да се изпълняват самостоятелно. Косвеното управление (контрол) изисква много по-тънки стратегии и тактики за достигане на целите.

6. ПРАГМАТИЧНА И/ИЛИ НОРМАТИВНА КУЛТУРА (PRAGMATIC AND/OR NORMATIVE). Това измерение определя отношенията на организацията с клиентите и измерва ориентацията към клиента.

ПК се ръководят от пазара, отношенията са гъвкави и прагматични, за да се отговори на разнообразните потребности на клиента.

В образователен контекст някои училища съзнателно се опитват да отговорят на индивидуалните ученически потребности, предлагайки по-разнообразен курикулум, гъвкави разписания и алтернативни учебни стратегии, много допълнителни образователни услуги.

НК виждат задачата си във външния свят като реализиране на неприкосновени правила. Те са по-твърди в своите подходи – не зависят от техните специфични потребности.

Други училища (традиционни) са по-малко насочени към учениците и очакват от тях да се вмести в определен за учили-

5. Описание на патологиите на училищната организационна култура според Де Ври и Милър на стр. 76-77 е дословно копирано от труда на И. Иванов Мениджмънт на училищната култура, Шумен, 2010 г., стр. 106-107. Хабилитационният труд на гл. ас. Шехова е в ляво, в дясно е оригиналният източник. Текстът в хабилитационния труд е леко съкратен

1.5. Патологии на училищната организационна култура, според Де Ври и Милър

Канадците Манфред Ф. Р. Кет де Ври и Дени Милър класифицират организациите по психопатологически критерии /по принципи на прилагане на отделните личности/.

В реалния живот е трудно да се видят тези организации в чист вид.

1. „Параноидални“ организации: недоверчивост и страх от преследване – климат на свръхконтрол, на наблюдение. Властта е концентрирана на самия връх, а сътрудниците само подават информация. Практическо отсъствие на самостоятелни задачи и техни решения. Консерватизъм от страх да не бъдат обявени за „играчи“, авантюристи и разхитители. Ясен образ на външния враг. Стратегия: „Някак си да изплаваме“. Реактивни стратегии. Страх от риск. Не са допустими спонтанни действия. Климат – хладен и рационален;

2. Принудителни организации: любов към дреболиите и постоянен стремеж към съвършенство. Основен мотив – грешки, неточности, неясноти трябва да се избягват на всяка цена. Всичко е предписано, систематизирано, регламентирано, утвърдено. Бумашина – огромен архив, всичко се пази. Решаваща роля на йерархията и субординацията, отношения на подчиненост и служебно положение. Планирането е закон. Абсолютна целенасоченост в действията. Консерватизъм и неподготвеност за иновации. Решенията се вземат на много нива поради страх от грешка. Тотален контрол. Организацията функционира по инерция;

3. „Драматически“ организации: обикновеният работен процес е превърнат в драматично представление. Драматургията е по-важна от резултата. Всички са хиперактивни, импулсивни, предприемчиви и непринудени. При-

5.4. ПАТОЛОГИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КУЛТУРИ НА ДЕ ВРИ И МИЛЪР

Канадците Манфред Ф.Р.Кет де Ври и Дени Милър класифицират организациите по психопатологически критерии, по принцип прилагани по отношение на отделните личности [69].

В реалния живот е трудно да се видят тези организации в чист вид.

„ПАРАНОИДАЛНИ“ ОРГАНИЗАЦИИ. Недоверчивост и страх от преследване - климат на свръхконтрол и наблюдение. Властта е концентрирана на самия връх, а сътрудниците само подават информация. Практическо отсъствие на самостоятелни задачи и техни решения. Консерватизъм от страх да не бъдат обявени за „играчи“, авантюристи и разхитители. Ясен образ на външния враг. Стратегия „Някак си да изплаваме“. Реактивни стратегии. Страх от риск. Не се допускат спонтанни действия. Климат - хладен и рационален.

„ПРИНУДИТЕЛНИ“ ОРГАНИЗАЦИИ. Любов към дреболиите и постоянен стремеж към съвършенство. Основен мотив – грешки, неточности, неясноти трябва да се избягват на всяка цена. Всичко е предписано, систематизирано, утвърдено. Огромен архив – всичко се пази. Решаваща роля на йерархията (и като следствие - отношения на подчиненост) и служебното положение. Планирането е закон. Абсолютна целенасоченост в действията. Консерватизъм и неподготвеност за иновации. Решенията се взимат на много нива поради страх от грешка. Тотален контрол. Поради своята организираност продължават да функционират по инерция.

„ДРАМАТИЧЕСКИ“ ОРГАНИЗАЦИИ. Обикновеният работен процес е превърнат в драматично представление. Драматургията е по-важна от резултата. Всички са хиперактивни, импулсивни, предприемчиви и непринудени. Приветства се сме-

⁴³ Kets de Vries M., сайт: <<http://ketsdevries.com>>

ветства се смелостта и самостоятелността. Стратегическите решения служат само за укрепване на самовлюбеността на ръководителя. Философията му на управление е: „това е моята организация и ще правя каквото си искам“ и „главното е всички да знаят, че аз съм шефа“. Организацията е сцена, на която се разиграва шоу. Остава малко време за нормална работа. Тя се счита за скучна и нетворческа. Невъзможно е да се разработи дългосрочна стратегия. Човешките отношения са нестабилни: или се идеализират, или принизяват;

4. **„Депресивни“ организации:** работят в стабилно обкръжение, без съществена конкуренция. Пасивност, отсъствие на увереност в бъдеще, крайно консервативна нагласа и бюрократизъм. Убеждението е как да преживее. Програмирани рутинни порадки от години. Отсъствие и пълна безсмисленост на инициативи: „Няма безсмислен труд“. Доминира чувство на безпомощност и безсилие, обща апатия;

5. **„Шизоидни“ организации:** в значителна степен зависят от своите ръководители, които са хладни, безчувствени, затворени и понякога – страшни. Ръководителят почти е лишен от контакти, безпомощен е в екстремални ситуации и се крие зад маската на непристъпност. Информацията става инструмент на властта, кариеризъм, взаимни нападки, коалиции.

лостта, рискът и самостоятелността. Стратегическите решения служат само за укрепване на самовлюбеността на ръководителя. Философията на ръководителя: „Това е моята фирма и ще правя каквото си искам!“ „Главното е всички да знаят, че аз съм шефът!“ Фирмата е сцена, на която се разиграва шоу. Остава малко време за нормална работа, тя се счита за скучна и нетворческа. Невъзможно е да се разработи дългосрочна стратегия. Систематичното колективно вземане на решения се заменя от внезапните идеи на шефа. Контролните механизми и системността са недоразвити или практически отсъстват и като следствие - работата постепенно се превръща в кошмар. Човешките отношения са нестабилни: или се идеализират, или принизяват.

„ДЕПРЕСИВНИ“ ОРГАНИЗАЦИИ. Работят в стабилно обкръжение, без съществена конкуренция. Пасивност, отсъствие на увереност в бъдещето, крайно консервативна нагласа и бюрократизъм. Убеждение, че главното е как да се преживее. Програмирани, рутинни порадки, от години. Отсъствие и пълна безсмисленост на инициативи. В ръководството често възниква вакуум. Доминира чувство за безпомощност и безсилие, обща апатия.

„ШИЗОИДНИ“ ОРГАНИЗАЦИИ. В значителна степен зависят от своите ръководители, които са хладни, безчувствени, затворени и понякога страшни. Ръководителят почти е лишен от контакти; безпомощен е в екстремални ситуации и се крие зад маската на непристъпност. Вакуум в ръководното звено. Мениджърите от средното звено се стремят към близост с шефа и преследват на първо място лични цели, като най-важната е да си направят „държава в държавата“. Информацията става инструмент на властта, кариеризъм, взаимни нападки, коалиции. Предприетието стои на едно място поради съперничеството на мениджърите.