

*Culture and Leadership in Educational Institutions /
Култура и лидерство в образователните институции*

КУЛТУРА И ЛИДЕРСТВО В ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИНСТИТУЦИИ (Резултати от емпирично изследване)

Божидара Кривирадева

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. Статията представя емпирични резултати от изследване на организационната култура и влиянието на лидерите над ефективността на образователни институции. Емпиричното изследване е проведено със специален изследователски инструмент, разработен за целите на изследването.

Keywords: organizational culture, educational institutions, leadership, leader

През последните години у нас активно се заговори, че е налице отлив от професията учител. Редица университети в страната обучават млади хора в професията „учител“, младите хора проявяват някакъв интерес към професията, но малък процент от завършилите студенти започват да работят в образователната система. Опитвайки се да открием отговора на въпроса защо младите хора не проявяват активен интерес към практикуването на професията „учител“, се опитахме да проучим организационния климат и лидерството в образователните институции. Според нас една от основните причини, за да попадне или да не попадне в учителската професия младият човек, до голяма степен се дължи на отношението към тях в образователните институции, а така също и от подхода на управление, използван от директора на институцията. Ето защо, в рамките на проект „Характеристики и особености на организационната култура в социални организации“ разработихме и апробирахме инструмент за проучване и анализиране на вида организационна култура в образователните институции и организации за социална работа. В провеждането на емпиричното изследване се включиха колеги от различни страни, а именно Република България, Македония, Република Полша, Руска федерация, Казахстан, Чешка република (Приложение 1)¹⁾. В някои от тези държави изследването се проведе само сред работещи в организации за социална работа (Чешка република), а държавите, които успяха да проведат изследването и в образователни институции, ще бъдат поместени в настоящия брой на списание „Педагогика“, за което искаме да

изкажем искрената си благодарност за подкрепата и популяризирането на резултатите от емпиричното изследване на редакционната колегия на списанието.

В настоящата статия ще бъдат представени резултатите, получени при изследването на ръководители (директори, ръководители на звена) и работещи в образователни институции в Република България.

Емпиричното изследване бе осъществено от февруари 2014 г. до май 2014 г. В него взеха участие 158 души (на възраст от 24 до 65 години). 170 са започнали да попълват анкетната карта, а 158 са я довършили до края. 55 от всички изследвани лица посочват, че работят в организацията между 1 и 10 години, 39 – между 11 и 20 години, 25 – между 21 и 30 години, и 12 човека – между 31 и 40 години. 8 от всички изследвани лица посочват, че в момента заемат длъжност директор, 30 са ръководители на звено/отдел и 120 са служители в образователните институции. 18 респонденти от всички изследвани са мъже, а 140 – жени. В емпиричното изследване се включиха специалисти, работещи в правителствени и неправителствени образователни институции, от тях 24 респонденти работят в университет, 109 – в детски градини, основно училище, средно общообразователно училище, и 25 – в образователни центрове.

Въпросите в анкетната карта са разпределени в осем основни блока, а именно:

- общи въпроси – от 1 до 3 въпрос;
- система от ценности, стандарти на поведение – от 4 до 10 въпрос;
- девизи, лозунги, символи – от 11 до 15 въпрос;
- митове, легенди и герои – от 16 до 17 въпрос;
- характеристики на ръководителя и добрия подчинен – от 18 до 23 въпрос;
- традиции в управлението (управленски функции) и уникалност на организацията – от 24 до 30 въпрос;
- удовлетвореност от функционирането на организацията – от 31 до 37 въпрос;
- кадрова политика и демографски данни – от 38 до 43 въпрос (Приложение 1).

При структурирането на анкетната карта бяха използвани съществуващи въпросници и анкетни карти за проучване на организационния климат и лидерството в организациите, като:

- Адаптирана анкетна карта за изследване на типа организационна култура, разработена от Томас Харисън – въпроси 20, 21, 23, 25, 26 и 27 от анкетната карта;
- Gareth R. Jones, Jennifer M. Gefrge, Contemporary management – въпроси 6, 8, 19, 24. Част от въпросите в анкетната карта са взети и са адаптирани за нуж-

дите на емпиричното изследване от публикувания на интернет адрес <http://www.corpculture.ru/> Въпросник за диагностика на корпоративна култура.

Анализа на емпиричното изследване ще осъществим по основните блокове на анкетната карта. Целта на анализа на емпиричните резултати е да се установи вида организационна култура (силна, слаба или умерена), преобладаващ в изследваните образователни институции, и какво е влиянието на ръководителя върху тяхното функциониране.

По първия блок (общи въпроси) от анкетната карта може да се каже, че 82,28% от всички изследвани лица смятат, че тяхната организация притежава специфичен тип организационна култура, 10,76% – че не съществува такава, а останалите респонденти посочват, че не могат да определят дали е налице такава специфика. 60% смятат, че спецификата на тяхната организационна култура се състои в начина на общуване в нея, 58,46% от респондентите посочват като специфични за тяхната организация правилата и нормите, наложени в нея, 53,85% – че специфичната култура се вижда при използвания добър тон и учтиво отношение между членовете на екипа, 45,38% виждат характерните особености на културата в позитивното отношение между членовете на екипа и потребителите на образователните услуги, следвани от уважението на другия и зачитането на чуждото мнение (43,8%). Тук може да се направи следното обобщение: за работещите в образователните институции личността е особено важна. Спазването на правилата, поддържането на добра комуникация в екипа и потребителите на образователните услуги са особено важни, тъй като културата на организацията им: създава увереност, спокойствие за реализиране на ежедневните задачи по най-добрия начин (51,27%); оказва влияние върху начина на общуване (48,10%); влияе позитивно и по този начин спомага за по-лесно изпълнение на ежедневните задачи (39,87%); отразява се креативно, тъй като ги провокира да се развиват, да търсят отговори на въпроси, които не са поставяни досега (34,81); стимулира ги да работят по-добре и за по-кратко време да изпълняват задачите, а също така и да работят в екип (работата в екип се поощрява от ръководството (27,85%).

Както се вижда от резултатите в първия блок от въпроси в анкетната карта, организационната култура е от особено значение за всички работещи в изследваните организации, тъй като от нея пряко зависи до каква степен и как ще бъдат реализирани основните задачи в организацията и дали ще бъдат реализирани мисията и визията ѝ по най-добрия начин.

При втория основен блок от анкетната карта, включващ въпроси за системата от ценности и стандарти на поведение, става ясно, че 94,30% от всички респонденти познават добре мисията на своята организация и 79,75% посочват, че е налице етичен кодекс от норми и стандарти за осъществяване на професионалната практика. 68,35% от всички респонденти посочват, че

харесват изградените в техните организации правила и норми на поведение, като 21,52% от тях не харесват създадените норми, а 10,13% смятат, че изградените норми на поведение: биха могли да бъдат малко променени; изискват „по-осторожно съблюдаване“; не се спазват („не се спазват от всички“) или се изпълняват частично.

Голяма част от изследваните лица (60,13%) посочват, че техните ученици и студенти познават спецификата на своята организационна култура, а едва 39,88% не я познават.

Ние искахме да разберем откъде и по какъв начин респондентите са получили информация за спецификата на културата на организацията, в която работят, тъй като смятаме, че човек съзнателно или несъзнателно прави избор на работното си място. Това е вторият избор, който човек прави в своето развитие, след като е избрал професията си, обучавал се е и иска и търси начин да се реализира на професионалното поприще, което е пожелал в дадения период от своето развитие. Подборът на организация, в която да работиш, особено образователна институция, не е случаен и в повечето случаи пряко зависи от това дали ще ни приемат на работа и дали ние още в периода на кандидатстване, интервюиране за работното място, ще намерим общи неща с работещите в нея, ще ни хареса климатът. На въпроса „По какъв начин работещите във Вашата организация получават информация за спецификата на нейната култура?“ респондентите подредиха своите отговори по следния начин:

- чрез наблюдение в процеса на работата (39,24%);
- от другите членове на нашата организация в процеса на неформална комуникация (37,34%);
- от ръководителя на звеното (отдела, екипа) (35,44%);
- имали са информация за организацията и нейната култура, преди да започнат работа в нея, тъй като са се обучавали в институция, получили са информация по неформален път от различни медии и от хора (25,95%);
- в рамките на специални събития, чрез специалните информационни съобщения (22,15%);
- при кандидатстването за работа (12,66%).

Голяма част от работещите в образователните институции в движение са получавали информация за спецификата на организационната култура, но немалък процент – 25,95%, са имали предварителна информация за нея. Този резултат ни потвърждава и тезата, че до голяма степен хората са готови, отворени да се приобщат към съществуващите порядки в организациите, в които работят.

Образователните институции са специфичен тип институции и поради факта, че основната им дейност е свързана с преподаването и овладяването на научни знания и умения на подрастващата личност, като за нас

особено интересно бе да разберем дали съществува връзка между личните и организационните ценности на работещите в тях. За тази цел поискахме да разберем кои пет ценности са особено значими за специалистите, работещи в образователните институции, като личности и като експерти. При изготвянето на анкетната карта бяха използвани 18-те крайни и 18-те инструментални ценности на Milon Rokeach. Според него крайните ценности отговарят на личната убеденост на индивида за достигане на целта, а инструменталните ценности включват личната убеденост за желаното достигане на поведението или начина на поведение на индивида. Крайните ценности често водят до формирането на норми или неформални правила на поведение или на такъв вид поведение, което се смята за значимо за голяма част от групата или организацията като искреното или учтиво поведение между хората. За да установим какви са приоритетните крайни и инструментални ценности на работещите в образователните институции, ние им зададохме въпроси, в които включихме двата вида ценности, формулирани от М. Rokeach и чрез които целяхме да установим личните и организационните ценности.

Резултатите от този въпрос ще бъдат представени в таблица, за да имаме по-ясна картина по въпроса.

Таблица 1. Ценности и характеристики, важни за личността и за образователната институция

Ценности с особена важност за личността, работеща в образователна институция	Характеристики, които трябва да притежават работещите в образователните институции
Сигурност за семейството (грижа за хората които обичаме) – 69,62%	Способен (компетентен, ефективен) – 71,52%
Свобода (независимост, свободен избор) – 43,04%	Полезен (работи за доброто на другите) – 53,16%
Успех (удовлетворение) – 43,04%	Човек с въображение (инициативен, креативен) – 53,16%
Живот в свобода (без войни и конфликти) – 36,08%	Интелектуален (инициативен, креативен) – 36,71%
Самочувствие (самоуважение) – 33,54%	Умеещ да се контролира (въздържан, самодисциплиниран) – 36,08%
Истинско приятелство (близко другарство) – 31,01%	Търсец и изискващ (сърдечен, учтив) – 41,5%

Резултатите на тези два въпроса недвусмислено говорят, че за работещите в образователните институции от особена важност и приоритет е сигурността на семейството, следвана от потребността да бъдат сво-

бодни, независими, когато правят избори, вземат отношение по един или друг въпрос и желаят да постигнат успех и удовлетворение от реализираната професионална дейност. За да бъде един учител творец, за да може да предаде учебното съдържание по най-добрия начин, той трябва да има свободата да прави избор на методите и средствата, по които ще го осъществи. Творците формират творчески личности, а свободата и усещането за успех е в основата на творческия процес и когато за голям процент от респондентите тя е значима ценност за тях като личности, то това ни дава основанията да смятаме, че те биха могли да формират свободни личности, изпитващи желание да се чувстват удовлетворени в това, което правят. Само една свободна личност може да формира желанието у личността да иска да се развива, като търси истината. Мислещите хора имат самочувствие и тези хора могат да подпомогнат да бъдат изградени цялостни личности – личности, които да имат знания и самочувствие за това, което са, за това, което могат, и да не се притесняват да се заявят пред обществото, работодателите.

Когато образователните институции се стремят да назначават и в тях работят способни и амбициозни хора, хора, които се стремят да работят за доброто на другите, полезни са (работят за доброто на другите), притежават въображение (инициативни и креативни личности), то те ще вървят напред и ще се развиват, тъй като не им липсват ентузиазъм, воля и желание. През последните години у нас обществото се намира в особено състояние на превъзбуда и изнервеност, очакванията към образователната система са големи от страна на обществото и ако в нея работят хора, които умеят да се контролират (въздържани, самодисциплинирани), хора, които търсят истината и изискват от себе си и другите (сърдечни, учтиви), то тогава и отношението към нея ще е по-позитивно. Самият факт, че респондентите ги подреждат сред първите пет значими характеристики за организацията, означава, че хората, които работят в образователните институции, се стремят към създаването на баланс и извеждането на училището, респективно на образователната система на едно по-високо ниво на обществена значимост.

Както се вижда от резултатите на въпросите във втория основен блок, работещите в образователните институции познават мисията си, съществуват правила и норми, които се познават в значителна степен от работещите в изследваните организации. Голям процент от децата, студентите, обучаващи се в изследваните образователни институции, познават спецификата на тяхната културата (60,13%).

При третия основен блок, включващ въпроси относно съществуването на девизи, лозунги и символи, 9,49% от респондентите посочват, че не знаят да съществуват такива, 50,63% смятат, че не съществуват, а едва 39,87% – че те

са налице. В същото време 84,18% от всички респонденти посочват, че тяхната организация притежава фирмен знак (символ/лого), 0,63% не знаят, че съществува такъв, а 15,19% смятат, че не притежават фирмен знак. 87,22% от всички респонденти, които знаят за съществуването на фирмен знак (символ/лого), посочват, че той отразява адекватно целите, задачите, философията и мисията на организацията им, и много малка част от изследваните лица призовават, че не могат да дадат еднозначен отговор на въпроса (12,78%).

90,23% от респондентите, които са посочили, че знаят за съществуването на символ (знак, лого) на организацията, отчитат, че символът (знак, лого) на тяхната организация се използва в документацията, 61,65% – в рекламните материали, 48,87% – при церемонии, 45,86% – в подаръци и сувенири, и 32,33% – че те са елементи от интериора.

Резултатите от тази група общи въпроси ни показват, че е налице силна култура на изследваните образователни институции, тъй като голяма част от хората познават фирмения знак (символ, лого) на своята организация, знаят къде се използва, какво означава. Фирменият знак (символ, лого) отразява адекватно целите, задачите, философията и мисията на организацията. Тук прави впечатление, че голяма част от хората не познават или не са чували за специфични девизи или лозунги, използвани в тяхната организация, което, от своя страна, идва да ни покаже, че ръководството би трябвало да положи повече усилия, за да ги популяризира сред работещите в тях, чрез които би могло да повиши и изпълнението на ежедневните им задължения и по този начин да бъде реализирана по-успешно и ефективно мисията на организацията.

При *четвъртия основен блок* на анкетната карта 31,01% от респондентите посочват, че съществуват митове и легенди относно създаването на тяхната организация, но реално почти никой не посочва конкретни такива. Това, от една страна, може да ни покаже, че хората не са разбрали въпроса или не са искали да отговорят реално на него, тъй като не съществуват организации, в които да липсват значими събития, случки, ритуали при осъществяването на тяхната мисия за реализирането на задачите им, особено в този тип организации. 45,86% от изследваните лица посочват, че не знаят кой е основният герой във фолклора на тяхната организация, а останалите респонденти – *че основен герой във фолклора на тяхната организация е директорът, помощник-директорът, определени учители, по-стариши учител, ученици и учители; професор; преподавател; бивши декани и преподаватели.*

Както се вижда от резултатите, и по този показател респондентите показват силна организационна култура, тъй като в голяма степен те са единни в отговорите на двата въпроса.

Пети и шести основен блок от анкетната карта ще бъдат анализирани заедно, тъй като част от въпросите в шести основен блок са взети от анкетната

карта на Томас Харисън и те ще бъдат обединени с оглед по-доброто изложение на резултатите от изследването.

Тук интересното в резултатите е това, че изследваните лица имат идентични изисквания към ръководителя на институцията и към прекия си ръководител. Тези резултати говорят сами за себе си, тъй като ясно показват наличието на една силна култура в изследваните образователни институции. От друга страна, ни показват, че ръководителите (директори, началник звено/отдел) на образователните институции изпълняват своите задължения, като ги съгласуват. Те са екстравертни личности и съвместно изпълняват своите задължения.

Според 51,90% – 52,53%²⁾ добрият ръководител на организацията, на звеното, трябва да умее да комуникира ефективно с хората. Той трябва да е любезен, сърдечен и да се грижи за другите. 43,04% – 44,94% смятат, че ръководителят трябва да предизвиква позитивни емоции и да мотивира (провокира) служителите си да изпълняват по най-добрия начин поставените им задачи. 41,14% – 40,51% от анкетираните специалисти посочват, че добрият ръководител трябва да е организиран и самодисциплиниран. Както се вижда от отговорите на тези два въпроса, респондентите смятат, че техните ръководители трябва да могат да съгласуват действията, да са екстравертни и да изпълняват съвместно своите задължения. Добрите лидери в повечето случаи са екстравертни, тъй като би трябвало да могат да увеличат след себе си подчинените, за да могат съвместно да постигнат поставените цели и задачи пред организацията. Разбира се, през последните години се появи тезата, че и интровертите не бива да бъдат пренебрегвани като лидери, но те в повечето случаи са по-добри при решаването на ситуационни проблеми, тъй като не могат да бъдат много дълго време устойчиви и най-вече трудно успяват да увеличат хората след себе си. Налична е и известна подмяна, но като цяло ръководителите на образователните институции би трябвало да бъдат екстравертни личности, за да могат да комуникират ефективно както с учителите и работещите в образователната институция, така също и с децата, студентите и родителите на децата.

Следващите въпроси, чрез които се цели да се направи характеристика на добрия ръководител и добрия подчинен, са взети от анкетната карта на Томас Харисън. Резултатите от анкетната карта при тези въпроси показват устойчиво преобладаващ тип култура, а именно култура на ролята, следвана с много малка разлика в отговорите, дадени от респондентите от култура на задачата.

Образователните институции притежават много специфични характеристики, които обуславят преобладаващия тип култура на ролята, а именно:

– изпълнение на строго специфични функции и задачи, неприсъщи на други организации;

– образователните институции имат ясни и точни правила на работа и процедури за осъществяване на основните задачи и функции на организацията;

– при наличието на устойчива социална среда (адекватна нормативна база, адекватни очаквания на обществото и ясно дефинирани целеви групи) образователните институции могат да функционират пълноценно и да задоволяват потребностите на обществения поръчител.

„Културата на ролята се представя от класическата, формална организация – може би по-добре позната като бюрократична, която може да се обрисова като храм. Този вид култура се характеризира със силни функционални или специализирани области – нейните стълбове, които се координират от малки групи от висшето управление. Има висока степен на формализация; дейността във функционалните области и взаимодействието между тях се контролират от правила и процедури, определящи работата и пълномощията, които я придружават, начина на комуникация и уреждането на споровете между функционалните области.

Властта на положението е главният източник на власт в културата на ролята. Правилата и процедурите са главните методи на влияние. Ефективността на тази култура зависи от рационалността при разпределяне на работата и отговорността, а не от отделните личности. Организацията, в която преобладава култура на ролята, е трудно да се приспособи към промяната. Тя обикновено бавно осъзнава необходимостта от промяна и бавно ѝ отговаря. Организация на ролята се открива, където икономистите от обема са по-важни от гъвкавостта или където техническата експертиза и дълбочината на специализация са по-важни от иновацията на продукта или разходите за услуги.

Култура на ролята е предпочитана от мениджъри, които обичат сигурността и предсказуемостта, които желаят да успеят чрез изпълнение на ролята, а не чрез удивителен личен принос, и които са по-малко заинтересувани от подобряване на своите резултати, отколкото да повишават непрекъснато специализацията си, като прилагат приетата методология“ (Олдман, 1994).

Културата на задачата е ориентирана към работата или проекта. Някои от нишките на мрежата са по-дебели или по-здрави от другите и с много власт и влияние, разположени в промеждутъците на мрежата и във възлите. „Матричната“ организация е структурната форма на културата на задачата.

Културата на задачата зависи от обединителната сила на групата, от способността ѝ да подобри ефективността и да идентифицира целите на индивида с тези на организацията. Така че това е култура на екипа, където резултатът от работата на екипа надделява над индивидуалните цели и над повечето

различия в положението и стила. Влиянието се основава повече на властта на специалиста. Този тип култура е изключително приспособим. Тя предполага наличието на висока степен на автономност, оценка чрез резултатите и ясни работни отношения в групата, с взаимно уважение, основано на възможности, а не на възраст и положение.

Културата на задачата следователно е подходяща там, където пазарът на образователните услуги е конкурентен и където е важна скоростта на реагиране. Срещу това трябва да се поставят трудностите да се управлява голяма организация като гъвкава група, а се получават икономии от обема или голяма дълбочина на специализация. Контролът в тези организации може да е труден. Същественият контрол се запазва от висшето ръководство, което разпределя проектите, хората, ресурсите, а малкият всекидневен контрол може да се приложи върху методите на работа или процедурите, без да се нарушат нормите на културата. Това работи добре при благоприятни обстоятелства и когато има налични ресурси за всички, които могат да ги използват. Когато обаче ресурсите не са достатъчни, висшето ръководство започва да чувства нуждата от контрол върху методите и резултатите, а ръководителите на екипи могат да започнат да си съперничат, като използват политическо влияние за такива ресурси, каквито има. Моралът в работната група започва да спада и работата става по-малко удовлетворяваща сама по себе си, така че лицата започват да разкриват собствените си индивидуални цели. Това прави необходимо въвеждането на правила, процедури и използване на властта на положението или реалната власт от мениджърите, за да се извърши работа. Така културата на задачата има склонност да се променя към култура на ролята или към култура на властта, когато ресурсите са ограничени или цялата организация не работи успешно.

Мениджърът в култура на задачата трябва да е гъвкав и уверен в работата с неустойчива и вероятно краткосрочна работна атмосфера. Той трябва да е готов да оценява според резултатите и да се чувства добре, когато координира работата на колегите си, всеки от които вероятно е по-голям специалист, отколкото мениджърът в различните аспекти на задачата. Всеки от екипите ще очаква някакъв контрол за своята работа (Олдман, 1994).

За нас, като изследователи, бе важно да узнаем дали всяка образователна институция има специфични характеристики, които я правят уникална, но резултатите показват, че като цяло изброените черти до голяма степен се припокриват и тук отново може категорично да се каже, че наблюдаваме наличието на една силна култура. Основните характеристики на изследваните образователни институции са³⁾: „професионализъм, ефективност, работа в екип; дисциплинираност и подкрепа, спокойна и творческа атмосфера, професионално самочувствие; сплотеност, креативност, отговорност; научност, толерантност, коректност; талантиливи учители, екипност, иновативност; не-

зависимост, висок професионализъм, зачитане на човешкото достойнство, качество, креативност, позитивизъм...“.

Според респондентите основните критерии, по които ги оценяват потребителите на предоставяните от тях услуги, са⁴⁾: „коректно отношение към учениците, справедливост при оценяването на постиженията на учениците; лоялност, компетентност, отговорност, съпричастност; честност, култура на поведение и отговорността; успеваемост, реализация, удовлетворение; знания и практическо приложение; умения за преподавателска дейност, организаторски умения, отношение към учениците; доброта, честност и изпълнителност; отговорност, честност и отговорност; компетентност, толерантност, професионализъм; коректност, обективност, последователност; успеваемост, комуникация на всички нива, ефективност...“.

И тук, както и в предишния въпрос, се цитират конкретни мисли, написани в анкетната карта от респондентите, но като цяло това са преобладаващите мнения и те отново говорят за единство в мислите, което е поредното доказателство, че е налице силна култура.

Резултатите от емпиричното изследване недвусмислено показват, че изследваните лица се чувстват удовлетворени при извършването на ежедневните си задължения, тъй като през изминалата седмица те посочват, че са били: активни (72,15%); енергични (46,20%); ентузиазирани (37,34%).

При *седмия основен блок* от въпроси в анкетната карта, касаещ удовлетвореността на работещите в организацията относно функционирането на организацията, можем да кажем, че: 58,86% от всички изследвани лица посочват, че не съществува ефективна система за заплащане на труда; 33,54% смятат, че в тяхната организация не се използва творческият потенциал на работещите в нея, и 30,38% – че не се стимулира личната инициатива на работещите в организацията. Съвсем логично, според голяма част от респондентите (84,18%) като едно от основните средства за поощрение на служителите с цел подобряване работата на организацията се посочва по-високото заплащане, по-добри условия на труд и разбиране от страна на ръководството и обществеността. Ето защо съвсем логично 80% от всички изследвани лица посочват поощрението на служителите като основна мярка, чрез която може да се подобри работата в организацията, осъществявано чрез: „достойното заплащане, добро отношение към колектива; социални придобивки“⁵⁾.

С оглед спецификата на осъществяваната дейност в образователните институции и наличието на непрекъснато попълване на различни по вид документи, изследваните лица посочват, че по-голяма част от времето им е пряко свързано с оформяне на документи; следвано от съгласуването им с ръководителите и тяхното утвърждаване.

31,65% от респондентите посочват, че няколко пъти в седмицата са принудени да решават несвойствени за тях задачи (задачи, които не влизат в задълженията и пълномощията им). 26,58% от респондентите посочват, че: ежедневно изпълняват несвойствени за тях задължения; 17,72% – един път в месеца, и 15,19% – един път в седмицата. Тези отговори до известна степен са очаквани от нас, тъй като спецификата на труд, осъществявана от българския учител, е доста характерна и много често учителят трябва да решава несвойствени за него проблеми, тъй като е пряко отговорен за учебно-възпитателния процес, осъществяван в училище.

Голяма част от респондентите посочват, че организациите и звената, в които работят, не правят никакъв опит да ги стимулират, за да правят предложения за иновации, а много малка част от тях смятат като такива стимули атестацията, включването в различни преквалификационни курсове, похвали, т.е. морално стимулиране и споделянето на опит с колеги.

Съобразно отговорите, дадени от респондентите, може да се каже, че те в голяма степен се чувстват удовлетворени от: оценката на работата им в организацията; звеното (отдела) като цяло; стила на ръководство на ръководителя; атмосферата (климата) в организацията като цяло; възможностите за професионално развитие; политиката на организацията и ръководството; стила на ръководство на ръководителя.

Както се вижда от резултатите и по осмия основен блок, наблюдава се силна култура на изследваните образователни институции.

В заключение може да се каже, че културата в образователните институции е силна. Тя съответства на класическата формална организация, позната като бюрократична. Ръководителите на образователните институции би трябвало да могат да съгласуват действията, да са екстраверти и да изпълняват съвестно своите задължения.

Организациите, притежаващи силна култура, имат общ набор от ценности и норми, които свързват членовете на организацията и способстват за тяхното включване в процеса за постигане на организационните цели. От друга страна, силната култура не създава само преимущества на организацията. Необходимо е да се има предвид, че силната култура в голяма степен препятства иновациите. Ето защо може да се каже, че промените в организациите със силна култура се осъществяват трудно. Разбира се, невинаги резките промени в образователните институции могат да доведат до подобряване на ефективността им, но от друга страна, плавните промени, съобразени с промените в потребностите на клиентите и обществото, водят до по-добри резултати. Ето защо смятаме, че една силна култура не вреди на образователните институции, а напротив, тя води до по-добри резултати.

Приложение 1

Уважаеми колеги, с настоящата анкетна карта бихме искали да проучим Вашето мнение относно мястото и ролята на организационната култура и лидера за ефективното функциониране на социалната институция, в която работите (образователна организация или организация за социална работа).

Анкетната карта е напълно анонимна и разчитаме на Вашето обективно мнение.

Моля, на всеки въпрос отбележете отговора/отговорите, които най-точно описват Вашето становище по поставения проблем. В края на всяка страница натиснете бутона „напред“, за да преминете към следващите въпроси. Ако не можете да преминете към следващата страница, проверете за неотговорени въпроси, които ще бъдат маркирани с червено. В края на анкетната карта натиснете бутона „Край“.

Предварително Ви благодарим за съдействието!

1. Смятате ли, че Вашата организация притежава специфична култура?

Да

Не

Не мога да преценя

2. В какво се състои спецификата на културата във Вашата организация? (може да посочите повече от един отговор)?

– правилата и нормите;

– начина на обличане;

– начина на общуване;

– начина, по който са обзаведени стаите;

– добрия тон и учтивото отношение между членовете на екипа;

– напрежение, несигурност, излъчвани от членовете на организацията;

– незаинтересованост за другия;

– уважение на другия и зачитане на чуждото мнение;

– позитивно отношение между членовете на екипа и потребителите на услугите, заради които съществува нашата организация;

– сприхавото (неприятно) отношение към потребителите на нашите услуги;

– запазването на позитивния тон и в кризисни ситуации;

– чувството за близки и позитивни отношения между членовете на организацията.

3. По какъв начин организационната култура влияе на работното Ви място (можете да посочите повече от един отговор)?

- влияе върху начина ми на общуване;
- създава ми увереност, спокойствие за реализиране на ежедневните задачи по най-добрия начин;
- отразява ми се негативно, тъй като ме натоварва и не се чувствам спокоен на работното място;
- отразява ми се креативно, тъй като ме провокира да се развивам, да търся отговори на въпроси, които не са поставяни досега;
- работя по-добре в екип, тъй като това се поощрява от ръководството;
- стимулира ме, за да мога по-добре и за по-кратко време да изпълня поставените задачи;
- позитивен съм и по-лесно се справям с изпълнението на ежедневните задачи;
- неспокоен съм, тъй като не се чувствам сигурен на работното си място;
- потиснат съм, тъй като ръководството не поощрява инициативите ми;
- ентусиазиран съм да извършвам по-добре работните си задачи и мисля за нови дейности, тъй като ръководството ме стимулира да се развивам и да бъда креативен.

3. Знаете ли каква е мисията на Вашата организация?

Да

Не

Не знам

4. Във Вашата организация съществува ли кодекс от етични норми и стандарти за професионалната практика?

Да

Не

Не знам

5. Моля, изберете пет (5) ценности от посочените по-долу, които имат най-голямо значение за Вас като личност и за комфортен живот (просперитетен живот):

- вълнуващ живот (стимулиращ, активен живот);
- смисъл за постигане (с траен принос);
- живот в свобода (без войни и конфликти);
- живот в красота (красота в природата и в човека);
- равенство (възможност за сближаване и създаване на приятелски взаимоотношения, еднакви възможности за всички);
- сигурност за семейството (грижа за хората, които обичаме);
- свобода (независимост, свободен избор);
- успех (удовлетворение);
- вътрешна хармония (свобода от вътрешни конфликти);
- зряла любов (сексуална и духовна интимност);

- национална сигурност (защита от нападения);
- удовлетвореност (приятен, спокоен живот);
- вяра в Бог (вечен живот);
- самочувствие (самоуважение);
- обществено признание (признание, възхита);
- истинско приятелство (близко другарство);
- мъдрост (зряло разбиране на живота).

6. По какъв начин работещите във Вашата организация получават информация за спецификата на нейната култура?

- имат информация за организацията и нейната култура, преди да започнат работа (обучавали са се в нашата организация, ползвали са някои от предоставяните услуги, получили са информация по неформален път от различните медии и от хората, които са имали контакт с нас);
- при кандидатстването за работа в процеса на специална програма за адаптация;
- разбират ги в рамките на специални събития, чрез специалните информационни съобщения;
- разбират от други членове на нашата организация в процеса на неформална комуникация;
- разбират от ръководителя на звеното (отдела, екипа), в който работят;
- разбират чрез наблюдение в процеса на работа;
- никой не дава целенасочена информация на новите членове на организацията.

7. Според Вас кои от следните характеристики е важно да притежавате при работа във Вашата организация (моля, посочете пет (5) характеристики от списъка подолу)?

- амбициозен (работи много, обича славата);
- с широко мислене (отворено съзнание);
- способен (компетентен, ефективен);
- благоразположен (с меко сърце, весел);
- чист (подреден, чист);
- смел (изпъкване на вашите убеждения);
- прощаващ (бързо прощава на другите);
- полезен (работи за доброто на другите);
- честен (искрен, обича истината);
- човек с въображение (инициативен, креативен);
- независим (самодоволен, самодостатъчен);
- интелектуален (интелигентен, склонен към размишления);
- логичен (последователен, рационален);
- търсещ и изискващ (сърдечен, учтив);
- послушен (съвестен, учтив);

- учтив (приличен, с добри маниери);
- отговорен (доверчив, зависим);
- умееш да се контролира (въздържание, самодисциплиниран).

8. Потребителите на Вашите услуги познават ли спецификата на културата във Вашата организация (потребители, клиенти, партньори, журналисти, общественост)?

Да

Не

Не мога да преценя

9. Харесвате ли правилата и нормите на поведение във Вашата организация?

Да

Не

Може би (довършете израза в полето под въпроса)....

11. Във Вашата организация съществуват ли девизи или лозунги?

Да

Не

Не знам

12. Вашата организация притежава ли фирмен знак (символ/лого)?

Да

Не

Не знам

13. Знаете ли какво означава Вашият фирмен знак (символ, лого)?

Да

Не

Не знам

14. Според Вас знакът (символът) на Вашата организация отразява ли адекватно нейните цели, задачи, философия и мисия?

Да

Не

Не мога да преценя

15. Къде се използва символът (знакът, логото) на Вашата организация?

- на рекламни материали;
- документация;
- подаръци, сувенири;
- церемонии;
- средства за масова информация;
- елементи от интериора;
- друго (моля, посочете в полето).

16. Съществуват ли митове и легенди относно: създаването на Вашата организация; някоя ярка изява на членовете на Вашата организация; из-

вестни личности от Вашата организация; характерен начин за преодоляване на възникнала трудност; смешни случки и друго?

Да

Не

Не знам

– Разкажете мит или легенда от Вашата организация, ако се сещате за нещо конкретно.

17. Има ли и кой е основният герой във фолклора на Вашата организация? (моля посочете го като длъжност, а не като име).....

18. Ръководителят на Вашата организация е човек, който (можете да посочите повече от един отговор):

– предизвиква у Вас позитивни емоции и умее да Ви мотивира (провокира) да изпълните по най-добрия начин поставените Ви задачи;

– винаги е позитивен; има хубаво чувство за хумор и позитивно отношение към хората;

– предизвиква негативни емоции и те предизвиква да се чувстваш тъжен и критичен към себе си и към другите;

– не предизвиква негативни емоции; критикува малко другите и не е песимист;

– умее да комуникира ефективно с хората; той е любезен, сърдечен, грижи се за другите;

– отнася се със съмнение към другите; той не е любезен, не е кооперативен;

– организиран е и самодисциплиниран;

– понякога може да няма ясна посока; липсва му самодисциплина и отговорност;

– може да бъде оригинален; има широки интереси; той е отворен към хората и смело решава всяка възникнала криза;

– не може да решава успешно възникнали кризисни ситуации; той е поконсервативен при планирането и при усвояването на повече средства.

19. Ръководителят на Вашето звено (отдел), в което работите/вашият пряк ръководител, е човек, който (можете да посочите повече от един отговор):

– предизвиква у Вас позитивни емоции и умее да Ви мотивира (провокира) да изпълните по най-добрия начин поставените Ви задачи;

– винаги е позитивен; има хубаво чувство за хумор и позитивно отношение към хората;

– предизвиква негативни емоции и те предизвиква да се чувстваш тъжен и критичен към себе си и към другите;

– не предизвиква негативни емоции; критикува малко другите и не е песимист;

– умее да комуникира ефективно с хората; той е любезен, сърдечен, грижи се за другите, отнася се със съмнение към другите; той не е любезен, не е кооперативен;

– организиран е и самодисциплиниран;

– понякога може да няма ясна посока; липсва му самодисциплина и отговорност;

– може да бъде оригинален; има широки интереси; той е отворен към хората и смело решава всяка възникнала криза;

– не може да решава успешно възникнали кризисни ситуации; той е по-консервативен при планирането и при усвояването на повече средства.

20. Добрият ръководител във Вашата организация е:

– строг, честен и подкрепящ, щедър и снизходителен;

– безпристрастен и коректен, не използва дадената му власт за своя собствена изгода;

– поставя се наравно с подчинените си и лесно се влияе по въпроси, свързани със задачата;

– уважава и се съобразява с личните нужди и ценности на подчинените.

21. Според Вас добрият подчинен във Вашата организация (посочете онова твърдение, което най-много Ви импонира и към което се опитвате да се доближите в ежедневната си работа):

– работи много за постигане задачите на организацията, съобразява се с интересите на своя ръководител и защитава интересите му;

– отговорен е, надежден, изпълнява задълженията и отговорностите си;

– допринася максимално за изпълнението на задачата, отворен е за нови идеи и предложения, готов е да преотстъпи ръководството на други, когато те показват по-голяма способност или възможности;

– заинтересован е за собственото си развитие и обучение, готов е да получи помощ при необходимост и уважава чуждите потребности.

22. Добрият член на Вашата организация дава:

– най-напред приоритет на личните искания на началника;

– приоритет на задълженията, отговорностите и изискванията на собствената си професионална роля;

– приоритет на изискванията и изпълнението на задачата;

– приоритет на личните нужди на клиента/потребителя на услугата.

23. Според Вас хората, които работят добре във Вашата организацията, са:

– умни, конкурентни, със силно желание за власт;

– съзнателни, отговорни, със силно чувство за преданост към организацията;

– технически компетентни и ефективни, със силно съпричастие към извършване на работата;

– ефективни и компетентни в личните взаимоотношения, със силна отдаденост на работата.

24. През изминалата работна седмица Вие се чувствахте по следния начин (можете да посочите повече от един отговор):

- активен;
- огорчен;
- силен;
- възбуден;
- съмнителен;
- неприятелски настроен към колегите;
- ентузиазизиран;
- изплашен;
- енергичен;
- нервен;
- отпуснат;
- раздразнителен.

25. Според Вас хората във Вашата организация работят заедно в екип:

- когато се поиска от техните преки ръководители или когато вярват, че могат да използват взаимно личните си компетенции за изпълнение на задачата;
- когато координацията между хората и обменът на информация между отделните звена и членове на екипа са част от формалната система;
- когато работата им в екип ще доведе до по-добро изпълнение на задачата;
- когато сътрудничеството удовлетворява лично членовете на екипа, стимулира или предизвиква позитивни емоции за по-бързото и ефективно изпълнение на задачата.

26. Според Вас комуникацията във Вашата организация е свързана с:

- лична власт и предимства да бъдеш информиран;
- по-високо служебно положение в организацията;
- успешното и своевременно реализиране на задачата;
- внимание към личните потребности на някого.

27. Конфликтът във Вашата организация:

- се контролира чрез намеса от по-високите власти и често се поощрява от тях, за да поддържат собствената си власт;
- потиска се чрез отнасянето към правила, процедури и определения на отговорности;
- игнорира се поради лична неангажираност към задачата;
- разрешава се чрез открита и задълбочена дискусия за потребностите и ценностите, които са засегнати.

28. Решенията във Вашата организация се вземат:

- от директора (ректора);
- от ръководител на звено (отдел, факултет);
- от лице с повече знания по проблема;
- от лица, които са най-лично ангажирани и засегнати от резултата.

29. Посочете три основни характеристики, които правят Вашата организация уникална:.....

30. Кои са основните критерии, според които Ви оценяват потребителите на предоставяните от Вас услуги?.....

31. Според Вас кои фактори във Вашата организация не се използват пълноценно за повишаване на ефективността на служителите?

- лична инициатива на работещите в организацията;
- готовност за поемане на отговорност;
- творчески потенциал на работещите в организацията;
- предоставяне на възможности за включване във вътрешнофирмено или външно обучение, от което имат нужда работещите в организацията;
- дисциплина (ред, порядки);
- спазване на сроковете за изпълнение на поставените задачи;
- наличие на екипен дух;
- наличие на информация, необходима за осъществяването на текущите и стратегически задачи;
- ефективна система за заплащане на труда;
- друго (моля, посочете в полето).

32. Посочете три успешни мерки за поощрение на служителите, които според Вас биха подобрили работата в организацията:

.....
33. Оценете в каква степен сте удовлетворени от: (1 – абсолютно неудовлетворен, 10 – абсолютно удовлетворен):

- атмосферата (климата) в организацията като цяло;
- звеното (отдела, факултета) като цяло;
- политиката на организацията и ръководството;
- стила на ръководство на директора (ректора);
- стила на ръководство на ръководителя на звено (отдел, факултет);
- оценката на Вашата работа в организацията;
- системата за заплащане на труда;
- условията на работа;
- възможностите за професионално развитие.

34. В рамките на един месец колко работно време (в %) Ви отнема решаването на текущи процедурни/административни въпроси?

- оформяне на документи;
- съгласуване на документите;
- утвърждаване на документите.

35. Колко често Вие сте принудени да решавате несвойствени за Вас задачи (задачи, които не влизат във Вашите задължения и пълномощия):

- ежедневно;
- няколко пъти в седмицата;

- един път в седмицата;
- един път в месеца;
- друго (моля, посочете в полето).

36. По какъв начин Вашата организация Ви стимулира да правите предложения за иновации?

.....
37. По какъв начин Вашето звено (отдел, факултет) Ви стимулира да правите предложения за иновации?.....

38. Според Вас колко човека трябва да работят във Вашето звено (отдел, факултет), за да бъдат изпълнявани ефективно задачите?

- работещите в момента са напълно достатъчни;
- достатъчно хора работят в нашето звено (отдел, факултет), но те трябва да работят по-интензивно;
- по-малко хора;
- повече хора.

39. От колко време работите във Вашата организация?

(моля, посочете само цяло число за годините и при нужда закръглете нагоре)

.....
40. От колко време работите на настоящата позиция във Вашата организация (моля, посочете само цяло число за годините и при нужда закръглете нагоре)?

41. Вие сте:

- директор;
- ръководител звено;
- служител във:
 - факултет, отдел
 - детска градина
 - основно училище
 - средно общообразователно училище
 - университет
 - образователен център
 - организация за социална работа
 - неправителствена организация за социална работа

42. Вашият пол:

- мъж
- жена

43. Вашата възраст (моля, посочете само числото, без допълнителни знаци или пояснения).

БЕЛЕЖКИ

1. Изследването се проведе чрез платформата за онлайн анкетиране SurveyMonkey.
2. Първият посочен процент се отнася до ръководителя на организацията, а вторият процент се отнася за ръководителя на звеното (отдела), в което работят респондентите.
3. Цитират се конкретни твърдения, написани от респондентите в анкетните карти.
4. Цитират се конкретни твърдения, написани от респондентите в анкетните карти.
5. Мнение на респондентите, написано в анкетната карта.
6. <http://www.corpculture.ru/>

ЛИТЕРАТУРА

- Джойс, Олдман. (1994). Разбиране на организационната култура. *Ефективният мениджър*, 8.
- Gareth R. Jones, Gefrge, Jennifer M. (2008). *Contemporary management*, Boston.

CULTURE AND LEADERSHIP IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS (Results from an empirical study)

Abstract. The article presents the empirical results of research of organizational culture and the impact of leaders over the effectiveness of educational organizations. The empirical research was conducted with a special research tool developed for the purposes of the research.

✉ **Dr. Bozhidara Kriviradeva, Assoc. Prof.**
Faculty of Education
Sofia University
15, Tzar Osvoboditel Blvd.
1504 Sofia, Bulgaria
E-mail: kriviradeva@abv.bg