

Училището като обект на организационна диагностика¹

доц. д-р Траян Попкочев

Организационната диагностика все повече навлиза в сферата на бизнеса. Тя от доста години е сериозно поле за научни изследвания, част от които са по теоретични, а други са от типа „ръководство за действие“. Донякъде пример за първия аспект на анализ е книгата на Майкъл Харисън и Еъри Широм „Организационна диагностика и оценяване“ (1). В нея авторите се застъпват за ясна диагностика (sharp-image), която „хвърля мост между теорията и практиката, чрез широк спектър от организационни теории и изследвания“ (1, р. 5). Вторият аспект се илюстрира от книгата на Ролф Роджерс и Джейн Фонг „Оценяване на организацията: Диагноза и интервенция“ (2).

Фигуративно за практиците-консултанти организационната диагностика е един вид управленски одит на протичащите в организацията процеси (11). В сферата на бизнеса нейното място се вижда в няколко различни ситуации от развитието на организацията (компанията): при кризи, при разрастване, при бюрократизиране. В първия случай динамичните и дълбоки изменения в средата заварват организацията неподготвена, не адекватна на протичащото извън нея. Във втория случай ситуацията се отнася до количествено разрастване, при което се появяват ред проблеми на растежа, които изискват осмисляне и търсене на ново качество (нова посока на развитие, нови начини на позициониране в средата, нови методи на управление и пр.). При третия случай ситуацията засяга „стареенето“ и натрупването на опит, съпроводен с успехи, с използване на създадените традиции (фирмена марка, изградена мрежа от партньори, изграден екип от сътрудници и правила за работа), но и със стереотипи, които се съпротивляват на промените, с изоставане от изискванията на средата.

Въпреки значимостта и необходимостта от организационна диагностика за управлението на организациите и бизнеса, на този етап в теорията и практиката у нас на нея се обръща незначително внимание. Констатацията е справедлива и относно училищната орга-

¹ Публикувано в сб.. *Личностно развитие на учениците в съвременното общество*. Бл., 2010, Том IV, с. 9-19.

низация. Ето защо по-нататък се разглеждат някои аспекти от организационната диагностика конкретно на училището.

Същност на организационната диагностика на училището

Ефективното управление на която и да е училищна организация е невъзможно без навременна, обективна и достатъчно пълна информация за нейното състояние. От друга страна осигуряването на такава информация е по принцип важна задача на самото управление. Нейното осигуряване по онтологични причини е достатъчно сложна за решаване задача: твърде динамични и сложни са процесите, които всекидневно протичат вътре в дейността на училищната организация и във външната ѝ среда и в които са включени доста социални актьори. Ситуацията е особено остра, ако се отчете, че в кризисни моменти от нейната дейност следствията на протичащите процеси рефлектират в адаптацията и промените, особено дългосрочните и същностните, за конкретното училище, за да може то успешно да оцелява и се развива в конкурентната му среда. На тази основа възникват редица проблеми, по които решенията изискват ясно и точно установяване на цялостната картина отвътре и отвън.

Изследването на конкретното качество на функциониране на училището и на външната му среда, възникващите слабости и проблеми, е начин за установяване на състоянието и информационно-оценъчна предпоставка за подготовка и осъществяване на ефективни управленски решения и действия. Такова изследване по същество е *диагностика* на училището като организация (организационна диагностика на училището – ОДУ).

ОДУ позволява: а) да се състави картина за силните и слабите страни в неговото институционално функциониране в съпоставка с поставените пред институцията цели и задачи; б) да се идентифицират ресурсите, с които разполага и начините, по които ги използва, в) да се разкрият причините, поради които се появяват проблемите, г) да се набележат възможните начини за преодоляване на констатирани слабости и д) да се формулират цели на развитие и подходящите за достигането им решения. Следователно, във функционален план организационната диагностика на училището е процес на набавяне, анализ и оценка на конкретна и актуална за реалното функциониране на дадена училищна институ-

ция информация с оглед на нейните цели и задачи. Тя се реализира чрез система от методи и средства, които са подходящи за „снемане” на картина за различни аспекти от дейността на институцията.

Смисловото поле на понятието диагностика има три значения (7). Първо, то означава процеса на получаване на информация за състоянието на обекта и установяване на неговото съответствие/отклонение от състоянието-норма; второ, в неговия обем се включва система от методи и средства за идентифициране и оценка на състоянието на обекта; трето, то обозначава специална научна дисциплина, изследваща реални диагностични процеси в организациите.

Организационната диагностика на училището и научното изследване: прилики и разлики

Организационната диагностика на училището е системна дейност и, естествено, се подготвя и провежда по логиката на научно изследване. Тя се основава на научни принципи, насочена е към установяване на конкретни проблеми с научни средства, а резултатите от нея, подобно на приложните изследвания, имат практическа значимост. Освен приликата, между нея и научното изследване има и съществена разлика.

1. Предметно погледнато, научното изследване има значение доколкото установява строго научни факти и разкрива общовалидни и проверими положения (закономерности, принципи, методи и пр.). Обратно, като всяка диагностика, организационната диагностика на училището, е фокусирана към установяване на отношения между определено текущо състояние (картина) и норма или цели на функциониране на конкретна училищна организация. Резултатът от нея е изясняване на валидните за съответното училище модели на функциониране и пределно точните „места” и причини за разминаването между реалност и норма, съответно посочване на възможни решения за по-ефективното му функциониране при точно условията на неговата дейност. Организационната диагностика използва научното знание за установяване на състоянието на конкретни обекти и принципно не се преследва откривателски цели.

2. Диагностиката на училищната организация предполага, че хората са заинтересовани от ефективно функциониране на самата организация и в този смисъл е важно тя да бъде приета по идея, цели и начини на реализиране, а също да бъдат приети нейните резултати от хората в организацията и от нейния мениджмънт. В сравнение с нея научното изследване не предполага по необходимост такова отношение. Докато за организационната диагностика, включително и на училището, е присъщо субективното начало, за научното изследване е важно неговото отстраняване във възможно най-висока степен, то изисква обективен и безпристрастен подход към обекта на изследване.

3. Диагностиката изисква да бъде почувствана и разбрана в нейната ситуирана необходимост и пожелана в нейната съдържателна и технологична конкретност. Тя изисква от мениджърите усет за ситуацията и тенденциите в развитие на училищната организация. При научното изследване от изследователя се очаква виждане на научни проблеми зад конкретни житейски и практически ситуации.

4. От теоретичен аспект обект на ОДУ е функционирането на конкретното училище, а предмет – съответствието на неговите индивидуални параметри на функциониране с тези в „норма“ или с поставените цели и задачи. Научното изследване се интересува от определени явления и процеси, които засягат множество от училища и зад тях се стреми да установи истини, които са валидни по принцип за училището като социална система. ОДУ се интересува от конкретното проявление на общите закономерности в диагностицираното училище, да установи реалните проблеми и техните форми на проявление, а научното изследване – обратно, зад конкретното търси закономерното, общото.

5. Относно методиката организационната диагностика няма претенции да се базира на представителни извадки и да си служи с методи, които осигуряват информация за големи извадки. Наред с количествения подход, при нея високо се цени качествения подход с присъщия му начин на мислене и използвани техники. Счита се, че в неструктурирани и дефицитни откъм време ситуации, при висока степен на неопределеност и липса на надеждна информация, знания за реалността в организацията и нейната оценка може да се получи чрез проучване на експерти, на хора, които имат голям практически опит и които мислят оригинално, подхождат самобитно и неповторимо към работата си.

6. Насочеността на диагностичното изследване на училищната организация е изцяло практическа. То следва да покаже на ръководството на училището конкретните проблеми, в съответните условия и адекватни за разрешаването им мерки.

Видове организационна диагностика на училището

По критерий изпълнител се оформят *външна* и *вътрешна* диагностика. Външната диагностика се извършва от специално наети за целта консултанти, а вътрешната – със силите на училището. В първия случай се разчита на специалисти, които по договор срещу заплащане извършват специализирана услуга. Те имат предимството на странични за институцията наблюдатели, които могат да предложат независима и обективна гледна точка за нейното състояние. Слабост им е това, че за краткото време, с което разполагат, не винаги могат достатъчно пълно и ясно да навлязат съдържателно в спецификата на функциониране на конкретното училище-обект на диагностика, както и да бъдат приети от персонала (2, р. 6). От тук идват и съмнения в реалността и изпълнимостта на препоръките, изведени при външната диагностика (одит). Вътрешната диагностика преодолява тази слабост, но е застрашена от изкривяване, поради ангажираност на диагностичния екип с училището, съответно с поддържането на една или друга позиция в неговата дейност, респ. съпътстващите го проблеми. Персоналът на организацията не е специално обучаван за такава диагностика, има пропуски в теоретичен план и в прилагане на подходящи техники на диагностично проучване (виж 4). Има и категорични мнения (3), че пълноценните членове на институцията не могат да изпълняват ролята на диагностици на системата си.

По критерий време на провеждане се разграничават два вида организационна диагностика на училището: *предварителна* и *основна*. Предварителната има разузнавателна цел, чрез нея се подготвя концепцията и методиката на основната диагностика. Благодарение на нея се „снемат“ основните характеристики във функционирането на училището и неговите „тесни“ места, уточнява се (с ръководството на училището) програмата на основното проучване и неговия фокус, т.е. основните му насоки, които пък са свързани със съответните проблеми, които мениджмънта трябва да разреши. Технически тя се провежда

преди сключване на договора с консултантите, в случаите когато основната се осъществява от външна консултантска организация.

Предварителната диагностика обикновено е *обща*, т.е. чрез нея се обхваща организацията в цялост. Има случаи, при които се налага тя да бъде и *специална*. Това са случаите, при които от съществено значение са отделни и частни, но специализирани аспекти от функционирането на училището или само отделни негови подсистеми, например възпитателната дейност или обучението в определен етап (I-IV клас, прогимназиален етап и пр.).

Основната диагностика обхваща цялостно и задълбочено организацията с оглед на проблемите, които са я предизвикали. Тя може да се предхожда от предварителна, но не е задължително. Също може да бъде обща и специална. Специфичното при нея е задълбоченото проучване на проблемите, тяхното комплексно обхващане, разкриване на генезиса им, механизмите на протичане на процесите и работещи решения с оглед на ресурсите, които има училищната организация (кадри, финанси, техника, време).

Разграничението *обща – специална* организационна диагностика на училището е по обхвата на предмета. Ако на диагностика са подложени всички страни от структурирането и дейността на организацията, това е обща диагностика. Ако на фокус са отделни аспекти от структурата и дейността – тогава се има предвид специална диагностика. Няма обаче принципна разлика в изискването за дълбочината на проучването и на анализа. Една пълноценно планирана, организирана и осъществена диагностика би следвало да навлезе в същността на проблемите, да ги улови в различните им форми на проява и протичане, да покаже генезиса и развитието им, както и да посочи възможности за решаване на общи или частни, специални проблеми от функционирането на училището.

Етапи на училищната диагностика

Етапите на училищната диагностика могат да се определят по относително обособени по цели, средства и съдържание дейности, които се извършват по време на диагностицирането. По аналогия с тези на организационната диагностика в бизнесинституциите (3) първият от етапите е т.н. „въвеждане”, при който се определя кои елементи от системата ще участват в диагностиката. Определя се дали изследователите и респондентите (изслед-

ваните) могат да постигнат разбирателство, съгласие относно ролята им по време на диагностичното изследване. При събирането на данните, втория етап, се набавят документи, представени от респондентите, бюлетини, доклади на ръководството (директора), провежда се интервюиране, обхождат се специфични места. На базата на натрупаните данни, предварителни проучвания и теоретични познания се формулират нулеви или алтернативни хипотези (трети етап) за диагностицираната училищна организация (за характеристиките на конкретната институция и съответно очакваните проблеми в нея). На четвъртия етап основно се пристъпва към анализ на натрупаните данни, при който се разкриват концептуални модели на връзки и отношения и се проверява хипотезата/те. Последният етап е проверка на резултатите и оформяне на изводи и заключения.

Емпирични обекти на организационната диагностика на училището

Понятието „емпирични обекти“ на ОДУ специфицира реални елементи от структурата на училището, а също и функции, които то като институция изпълнява. Ако се погледне системно, ясно е, че принципно всеки структурен и функционален елемент от системата на училищната институция е потенциален, установим с подходящи методи, обект на организационна диагностика. Това е така, доколкото тези елементи имат свое място и значение в определянето на качествените характеристики в цялост на самата институция.

Доколкото училището е организация, нейната вътрешна среда (структура, функции, култура и пр.), и външна среда са основни емпирични обекти на организационна диагностика.

Диагностика на организационната структура. Диагностиката на организационната структура на училището по същество е установяване на факти и извеждане на оценки за вида на отделните звена, техния състав и дейности, за отношенията между тях от гледна точка на вземането на управленски решения и тяхното изпълнение. Тя цели изясняване на ефективността на конкретно установената организационна структура (линейна, функционална, дивизионна или адаптивна), съответните управленски слабости, правят се предписания за възможни подобрения в различни времеви периоди в бъдеще.

Диагностика на организационната култура. Училището като всяка организация се характеризира с доминиращ набор от ценности, убеждения, вярвания, норми и правила на отношения, които системно и последователно се отстояват и формират в организацията (6). Тя се донякъде се „материализира“ в символи, обичаи, ритуали, традиции. Нейното значение е ясно определено в тезата на Едгард Шейн (виж 12), че ръководството се различава от управлението по това, че то създава култура, а управлението съществува във вече създадената култура.

За диагностика на организационната култура е подходяща разработената от Хофстеде и Болинже методика за интегрално изследване. Тя е фокусирана към четири характеристики, които в система дават цялостна представа за организационната култура (8). Те са: дистанция от властта (изразяване на съгласие-несъгласие с властта, предпочитания към демократичен или директен, авторитарен стил на управление; стремеж за избягване на неопределеността, т.е. желание да се регулират, да се подредят в някаква степен процесите в организацията; стремеж към индивидуализъм или колективизъм, който изразява интеграцията на отделните личности в групите; ориентация към мъжественост-женственост, изразяваща мотивационната насоченост към постигане на цели (издигане в йерархията, добро заплащане, иновации, обучение и висока квалификация) или изпълнение на задачи (добра и спокойна атмосфера в работата, сигурност, добри условия за работа, солидарност, помагане, приемане на водещата роля на мъжете).

От практическа гледна точка диагностиката на организационната култура обикновено започва с установяване на вижданията на ръководство на училището за съдържанието, назначението, изграждането, поддържането и развитието на организационната култура; за нейното желано състояние (идеал), реалностите, нейното „моментно здраве“ и перспективите пред развитието ѝ.

Диагностика на системата за управление на училището. Обект на управленската диагностика е системата на вземане на решения и тяхното изпълнение, технологиите за изграждане на решенията, механизмите за контрол и оценка. Анализира се и се оценява планирането, организацията, контрола и изпълнението. Прави се оценка на стратегическото и оперативното управление. Сериозно внимание се отделя на въведените и отстоявани

принципи на управление и прилаганата системата от методи на управление, практикувани в конкретното диагностицирано училище (икономически, организационни, социалнопсихологически, мотивационни – виж 5). Разкрива се доминиращия стил на управление. Извеждат силните страни и слабостите в управлението от страна на ръководството, както и съответни препоръки за преодоляване на слабостите.

За някои от тези аспекти на диагностиката на системата на управление са разработени утвърдени социалнопсихологически диагностични методики, а за други това равнище все още не е достигнато. Сред групата на първите илюстрации е методиката за експертна диагностика на стила на ръководство (демократичен, авторитарен или либерален – виж 10). Конкретният стил се идентифицира чрез експертни оценки за функционалното поведение на реален или потенциален ръководител в 27 управленски ситуации. Методиката на А. Л. Журавльов също е ориентирана към диагностика на тези три стила на ръководство. А. Лутшкин и Н. Фетискин са разработили варианти на методика за експертна оценка на стила на организаторската дейност (10). Разработени са тестове, които измерват концентрацията на стила на ръководство към хората, към поддържането на благоприятна атмосфера сред персонала или към производството, към постигането на надличностни цели и задачи (9).

За управлението на училището от съществено значение е правилното разпределение на дейностите по длъжности и отговорности. Затова диагностиката на съществуващите длъжности, на тяхната функционална натовареност и уплътненост има важна роля. Така се помага управлението при вземане на решения относно необходимите и излишните длъжности. Важен аспект е изясняването на присъщите и неприсъщи дейности, вложени в длъжностните характеристики, на конфликти между разнопосочни отговорности, а също в координацията и субординацията на функциите, съответно линиите на подчинение и докладване при изпълнение на възложените дейности и задачи. Този аспект от диагностиката е пряко свързан със създадената организационна структура.

Диагностика на мотивацията на персонала. Очаква се организационното поведение на хората да бъде насочено към постигане на целите на организацията. Зад преследването на тези цели обаче стоят различни подбуди, които действат със своята интензивност и насоченост. Тези мотиви нерядко се разминават с целите и ценностите на организацията.

Доколкото именно мотивацията на хората, тяхното желание и отдаденост да работят за училището, е в основата на неговото ефективно функциониране и развитие, тя представлява и специален интерес на организационната диагностика. А доколкото мотивацията подлежи на управление, тя е елемент от управленската диагностика на училището.

Мотивацията обаче не е изолирано явление за организацията, а е свързана с културата в нея, която ѝ придава ценностно-нормативно измерение. От тази позиция мотивационните ценности може да бъдат елемент от диагностиката на културата на организацията.

При диагностициране на мотивацията е важно установяването на вида на използваните стимули, тяхната ефективност, отношението на персонала към тях. Обект на внимание също са потребностите, от които се ръководи персонала и използваната система от стимули за тяхното удовлетворяване.

Диагностика на вътрешната педагогическа среда. Един от аспектите тук е изследване и установяване на състоянието, респ. проблемите в педагогическия процес. Вниманието е насочено към: а) планирането и организацията му (годишни разпределения на учителите, годишен училищен план, организация на учебното време по седмици и срокове, седмична организация и др.); б) подготовката на учителите за педагогическия процес (за съответните урочни единици, за предстоящи контролни и красни работи, за допълнителна работа с някои от учениците); в) осъществяване на педагогическия процес (качество на урочната дейност, използвани педагогически и дигитални технологии, дисциплина на учителите и учениците в нея и т.н.; г) квалификационната работа в училището (семинари, тренинги, открити уроци, работа по проекти, и пр.); д) подкрепа за самообразованието на педагогическия персонал и на ръководителите на различни нива. Тази работа е част от действащото виждане на ръководството на училището за неговото превръщане в учеща (се) организация.

Диагностика на външната среда. При съвременните условия училището работи в условията на конкуренция и е необходимо да отчита промените във външната среда, в която то функционира. Затова диагностиката на външната среда е необходимо условие не само за оцеляване, но и за развитие. Тя има задача да улови състоянието и тенденциите в раз-

витието на преките конкуренти на училището. Има ред въпроси, на които следва да отговори диагностиката на външната среда именно в този аспект. Няколко примера: В какво е по-добро конкурентното/те училище/а (база, учители, организационна култура, мотивация)? Какви организационни и управленски решения са успешни при конкурентите? Какви са постиженията му в урочната дейност (успех, направени отсъствия от учениците, активност на учениците и пр.) у извънкласната и извънучилищната дейност? Каква възпитателна работа се върши при конкуренцията? Какви форми и методи на работа при нея се използват за развитие на ученическото самоуправление? Как се работи с родителите и обществеността? Как се привличат допълнителни средства?

Сред задачите на диагностиката на външната среда е да се установят конкретни средносрочни очаквания и по-далечни перспективи, произтичащи от промените в средата. Примери: как се развива икономиката на общината и региона и какви тенденции следва да се очакват в търсенето и подготовката на кадри? Какви очаквания произтичат от демографските процеси относно броя на учениците, които предстои да бъдат обучавани? Какви перспективни промени има в педагогическите технологии, които се очакват да навлязат в образователния сегмент, в който работи училището? Доколко то е готово да ги посрещне?

Литература:

1. Harrison, M., A. Shirom. Organizational diagnosis and assessment. Bridging theory and practice. CA. 1998.
2. Rogers, R., J. Fong. Organizational Assessment: Diagnosis and Intervention. Amherst, 2000.
3. Roy, D. Organizational diagnosis.|| <http://www.isical.ac.in/~ddroy/odiag.html>
4. Бубнов, С. Диагностика системы управления.|| http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/audit_proc_mgmt.shtml
5. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента. Таганрог, 1997|| <http://www.aup.ru/books/m26/5.htm>
6. Иванов, И. Ефективност на училищната култура. <http://ivanpivanov.awardspace.com/admun/js/spaw2/uploads/files/efektivnost%20na%20uchilishtnsts%20kultura.pdf>
7. Липатов, С. А. Методы практической социальной психологии: диагностика, консультирование, тренинг. Под ред. Ю. М. Жукова. М., 2004, с. 48-68.
8. Методика Хофстеде и Боллинже|| <http://www.hr-culture.net/content/view/64/48/>
9. Рогов, Е. Диагностика стиля управления руководителя коллективом. В: Настольная книга практического психолога. Книга 2. М., 1999. С.243-245.
10. Фетискин Н., В. Козлов, Г. Мануйлов. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2002.

11. Чумакова, Е. Чтобы ответить на вопрос: как развивать бизнес, нужно знать ответ на вопрос: что сейчас происходит в организации. <http://www.ego-resource.ru/pages/page56.html>
12. Шейн, Э. Определение культуры организации. М., 2008.||
<http://www.management.com.ua/hrm/hrm044.html>