

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

## ОСОБЕНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА В ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ ИНСТИТУЦИИ В КАЗАХСТАН

**Жанат Бактыбаев**

*Жетски държавен университет „Илиас Жансугуров“  
Талдъкорган, Казахстан*

**Резюме.** В настоящата статия се изследва организационната култура в образователните институции и се анализират резултати от работата относно управлението и развитието на организационната култура в образователните организации. За да анализираме организационната култура в образователните организации, ние се запознахме с понятието и типовете организационна култура на образователните институции; разгледахме основните компоненти на организационната култура на образователните институции; анализирахме ефективното управление на организационната култура в образователните институции чрез скрити елементи.

В настоящата статия се представят резултати от социологически въпросник, с помощта на който са проучени мненията на респондентите относно мястото и ролята на организационната култура и ръководителя за ефективно функциониране на образователните институции. Въпросникът се попълва напълно анонимно и ние се позоваваме на обективната оценка за организационната култура, в която работят респондентите.

*Keywords:* organizational culture, educational institutions, leadership, leader

През последните години представители от различни науки, в това число и педагогика, проявяват интерес към проучване на организационната (корпоративната) култура. За актуални се считат изследванията, свързани с проучване на организационната култура в образователните институции, практическото използване на нейния потенциал.

В педагогиката редица изследователи обръщат внимание на това, че резултатите от дейността на образователните институции в голяма степен зависят от равнището на взаимодействието на педагозите. С. Т. Шацки, А. С. Макаренко, В. А. Сухомлинский в педагогическата наука повдигат въпроса за необходимостта от изследване на проблема за формиране на общи убеждения в организациите като основа за сплотяване на колектива: в това те виждат успешното решаване на редица проблеми, а защо не и на всички управленски проблеми.

Както е известно, значението и ролята на организационната култура са признати от практиците и теоретичите веднага. Темата за организационната култура започва активно да се обсъжда през 60–70-те години на ХХ век.

Идеите на Едуард Шайен през 80-те години на XX век имат съществено значение за популяризирането на изследванията в сферата на организационната култура.

Днес съществуват множество публикации по темата за организационната култура, нейната роля и значение в живота и дейността на организацията, в това число и във функционирането и развитието на образователната институция. На проучването на различните аспекти на организационната култура в образователните институции са посветени редица трудове на много учени и специалисти, работещи в сферата на управлението.

Целейки да проучим организационната култура в образователните институции, ние ще анализираме резултатите от работата по управление на развитието на организационната култура в образователните институции. В тази връзка бяха проучени понятието и типът организационна култура в образователните институции, като се разглеждат основните компоненти на организационната култура в образователните институции; анализирано е ефективното управление на организационната култура в образователните институции чрез скрити компоненти.

Изследването на организационната култура на образователните институции преди всичко предполага изучаване на понятието организационна култура на образователните институции чрез разглеждане на неговия тип.

Според Ушаков организационната култура в образователните институции е много ефективен и добър инструмент за управление поведението на хората за формиране на модели на поведение на работещите в организациите, които трябва да бъдат използвани (Ушаков, 2009).

Заедно с това, съгласно това изследване, културата на организацията на този параметър е присъщ слаб динамизъм. В тази връзка, от гледна точка на служителите и ръководителите, които притежават най-голяма власт и свобода, са длъжностни лица, с възможност максимално да оказват влияние на културата на организацията, която ръководят (Ушаков, 1995).

С други думи, организационната култура на образователните институции, в това число и на училищата и на педагогическите колективи, е инструмент, който дава възможност ръководителите да разберат особеностите на своята организация и успешно да развиват образователната институция (Руднев, 2006).

В същото време организационната култура, като комплексно явление, е разделена на четири типа (Жуковская, 2003):

- култура на ролята;
- култура на властта и силата;
- екипна култура (култура на дейностите);
- култура на личността (личностна култура).

Според Жуковски всеки тип култура описва организацията от позицията на (Жуковская, 2003):

- нейната структура;
- преобладаващия вид дейност;

- центъра на властта;
- размера на властното разстояние;
- характерни формални и неформални отношения;
- ценностите;
- нормите, моделите на поведение на служителите;
- скоростта на реакция на външните промени.

Първият тип – култура на ролята, се характеризира с наличието на позиция за всяко разпространение на значението на длъжностната инструкция и правилата на вътрешния трудов ред, подчертавайки статуса (например различните цветови форми на учениците от начален, среден и горен курс на училището). Вторият тип – култура, ориентирана към властта, има сходни черти с ролевата култура, но за разлика от последната централна фигура е ръководителят. Характерните признаци на такава организационна култура на училището са (Руднев, 2006):

- професионалист – човек, споделящ идеите на ръководителя;
- несъответствие на длъжността при изпълнение на задачите;
- постоянно нарушаване от ръководителя на длъжностните инструкции;
- съгласуване на всички решения с първото лице на организацията;
- действа принципът „инициативата е наказуема“;
- активно използване на човешкия ресурс от страна на ръководителя при решаването на проблемите в управление.

Третият тип – култура на задачата, е ориентиран към екипния метод на работа. Носителят на власт като правило се явява човекът, който носи отговорността за решаването на проблемите (Ушаков 2009).

Кои са най-характерните признаци на културата на личността (Руднев, 2006):

- професионалист – специалист с висока квалификация;
- професионална автономия на учителя;
- голямо значение има личностното пространство;
- фрагментация и разнообразие на възгледите на възпитанието и обучението;
- индивидуален учебен план – основа за организацията на учебния процес;
- индивидуалност, личност, лично развитие, относителни успехи, постижения, портфолио, „звезда“ – ключови думи от речника на училището;
- качествена оценка на труда на ученика, нетрадиционни начини за оценяване – рейтинг, портфолио.

Според Ушаков в училището, както и в други организации от различен вид, винаги присъстват всички типове организационни култури, но задължително един от всички типове е водещият, т.е. преобладава (Ушаков, 2006).

Независимо от това, според Ясницкая, поради консервативността на организационната култура, по-правилно ще бъде да не се разрушава преобладаващият тип култура, а по възможност да се повиши нейният позитивен потенциал, да се използват нейните положителни страни (Ясницкая, 2009).

Организационната култура в образователните институции сама по себе си представлява инструмент за управление на поведението на работещите в образователните институции и заедно с това и педагогическите колективи като цяло, използването на които позволява на директора на училището да формира определен модел на поведение на учителите, поддържайки доминирането на определен вид култура в своята организация, повишавайки и използвайки нейния позитивен потенциал.

Прогресивният ръководител, в това число и на образователната институция, разглежда културата на своята организация като мощен стратегически инструмент, позволяващ да ориентира всички дейности и отделни лица към общата цел, поощрявайки инициативността на сътрудниците, осигурявайки лоялността и общуването. Организационната (корпоративната) култура на образователните институции, както и културата на организацията от други сфери и области, изследователите признават като многообразно социално явление и като система от формални и неформални елементи (равнища, части).

Както е известно, класикът на корпоративната култура и основателят на организационната психология Едгард Шайен представя организационната (корпоративната) култура на три равнища. Първото – „повърхностно“, „символично“, равнище включва приетата технология и архитектура, наблюдаваното поведение, език, лозунги. Следващото – „подводно“ равнище, обединява ценностите и нормите, съзнателно включени в документите на организацията и призвани да бъдат ръководещи в ежедневната дейност на работещите в организацията. Третото, на ниво „дълбочина“, включва основни предложения, някои „въздух“ организационна култура, която е без мирис и вкус, който всички дишат (Виханский, 2003).

Според Ушаков организационната култура на образователните институции, както и културата на организациите от други сфери и области, така също са многослойни (Ушаков, 2009).

Приема се, че организационната култура в образователните институция се състои от следните компоненти:

- символи („стенна живопис“, различни видове табла за съобщения, награди);
- герои на организацията („забранен“);
- ритуали: Как хората се поздравяват? Как хората се обличат?;
- организационен език (фрази, най-използваните вербални клишета);
- споделени вярвания и споделения очаквания (по отношение на учениците: като цяло, не много способен, но все още е талантлив и т.н.);
- философия (мисия), даваща смисъл за съществуването на организацията (училището) и отношението и към служителите (педагозите);
- професионални ценности: Кой от своите ученици аз (ние) считам за добър? Кой учител (колега) аз считам за истински педагог?;

- общочовешки ценности, светоглед (здраве, семеен живот);
- норми на поведение (стандарты и подходи, по които педагогът определя какво и как той трябва да направи);
- правила на поведение, по които се организира дейността в организацията (те могат да бъдат формални и неформални);
- психологически климат на педагогическия колектив.

В своята съвкупност по-горе изброените елементи (равнища, части) във вида организационна (корпоративна) култура изпълняват редица важни функции. Първо, организационната култура изпълнява функция за вътрешно интегриране. Тя предизвиква съгласуваност в действията на педагозите, подобрява тяхното разбиране, чувство за общност. При това корпоративната култура е ефективен инструмент, позволяващ мобилизиране на педагогическия колектив за постигане на поставените цели (Ушаков, 1995).

Второ, организационната култура на педагогическия колектив осигурява вътрешна адаптация, формира определен имидж на образователната институция, определя лицето на училището. От организационната култура може да се разбере какво е прието и какво не е прието в училището, как постъпват хората в една или друга ситуация (Ушаков, 1995).

Трето, тя способства за формирането и утвърждаването на организационните ценности (отношение към ученика, училището и т.н.), детерминира възгледите и убежденията на педагога, осигурявайки цялостност и единство „образа на света“ на колективния субект (педагогическия колектив) (Ушаков, 1995; Ясницкая, 2009).

Четвърто, организационната култура изпълнява стимулираща функция. Тя повишава процеса на ангажираност в дейността на училището, чувството на преданост и принадлежност към колектива, формира организационен патриотизъм, готовност да жертва личните интереси в интерес на организацията, емоционално съпреживяване на организационните проблеми, отхвърляне на подсъзнателно ниво на предателството на организационните интереси (Ушаков, 1995).

Пето, организационната култура на педагогическите колективи създава единно нормативно поле, което служи като средство за поддържане на определени образци на поведение, модели на поведение, осъществими от гледна точка на традиционната образователна институция (Ушаков, 1995).

Основните компоненти, съставляващи организационната култура на образователните институции, са: символите, героите на организацията, ритуалите, езикът на организацията, убежденията, философията, професионалните и личностните ценности, норми и правила на поведение, социално-психологическият климат, изпълняващ в своята съвкупност редица важни функции.

В своята управленска дейност ръководителят на образователната организация така или иначе се сблъсква не само с видимите пластове на организационната култура, но и с някои скрити реалности. Директорът на училището,

особено току-що назначеният, има за задача не само да се грижи за материалните аспекти на организационната култура на своята образователна институция (артефактите), т.е. всичко това, което може да се види, чуе, чувства, но също и някои скрити компоненти на училищната култура. Това е управлението на тези външни, невъзприети аспекти на училищната култура: норми и правила на поведение, ценности, традиции, психологически климат на педагогическия колектив, автентично и осигуряващо успешното управление на организационната култура, образователна структура.

Управлението на организационната култура на образователните институции представлява осъзнат и целенасочен процес, който трябва да бъде правилно планиран, организиран, контролиран, мотивиран, а така също ориентиран към формирането и развитието на традициите, организационните ценности, норми и правила на поведение, благоприятен психологически климат в педагогическия колектив като основни компоненти на организационната култура (Ушаков, 2995).

Междувременно дейността по управление на формирането и развитието на организационната култура може да се представи във вид на определен алгоритъм.

Първо, необходимо е да се определят философията, идеологията, мисията на образователните институции, основните базови ценности.

Като правило, мисията на образователната институция, основните базови ценности, се утвърждават в официалните документи на образователната институция.

Във връзка с това е необходимо да се осъществи анализ на съответните документи (метод за работа с документи).

Второ, необходимо е да се разкрият основните характеристики на организационната култура на образователната институция чрез метода наблюдение, беседа. Казано по друг начин, да се съотнесе културата на училището към определен тим, определен доминиращ тип организационна култура.

Трето, необходимо е да се отговори на следните въпроси:

1) Съответства ли декларираната мисия, цел (норми, базови ценности) на избора от вас водещ тип организационна култура?

2) Кой тип съответства в действителност на заявените работни цели на училището?

3) Кои от типове Ви искате да бъдете в бъдеще в качеството на водещ? (при това отчитайки тези недостатъци, които носи желаният тип организационна култура, не съществува ли възможност да се въведе желаният тип организационна култура, не съществува ли възможност да се използва позитивният потенциал на доминиращия в момента тип).

4) В какво се заключава несъответствието между настоящия и желаният тип култура?

Четвърто, необходимо е да се подберат форми и методи, да се определи последователността на действията в процеса на реализиране на управленските технологии за формиране на организационна култура, да се състави план за промяна.

Пето, необходимо е да се анализират обективните данни. С други думи – да се направи анализ на документите (на психологическия климат на педагогическия колектив, стила на ръководство), наблюдение, беседа, интервю (идентифициране на възможните норми и правила на поведение, ценности, традиции).

Шесто, да се направи анализ, да се структурират резултатите от изследването и да се оформят.

Седмо, да се разработят препоръки към администрацията и педагогическите работници с цел промяна на управленската и педагогическата дейност за осигуряване на по-ефективно поставяне на цели и задачи.

Осмо, определяне на направленията на съвместната дейност на ръководството на образователните институции и педагозите с цел повишаване на възпитателния потенциал на образователните институции, професионализма и компетентностите на образователната институция по въпросите на организационната култура.

Според Темрюков ефективното управление на организационната култура позволява (Темрюков, 2008):

- значително повишаване качеството на дейността на управленския екип на училището;

- усъвършенстване на формите на взаимодействие на ръководството, педагогическия колектив, учениците и техните родители;

- създаване на оптимални условия за творческо сътрудничество и развитие на субектно-субектните отношения на участниците в образователния процес.

Ефективното управление на организационната култура на образователната институция чрез скрити компоненти представлява само по себе си осъзнаване и целенасоченост на многостепенния процес на формиране и развитие на организационната култура на образователната институция чрез промяна на нормите, правилата на поведение, ценностите, традициите, психологическия климат на педагогическия колектив.

Управлението на формирането и развитието на организационната култура на образователните институции, в това число и на училището, се подчинява на определени фактори за ефективен учебен процес, стремейки се към високи резултати. Организационната култура на която и да било образователна институция оказва влияние на протичащия в нея възпитателен процес. Съществува възможност за повишаване на възпитателния потенциал на училището чрез организационната култура.

Образователните институции в Талдъкорган не правят изключение. Те по своята същност представляват съвременни образователни институции с обичайната си специфична организационна култура. Ние проведохме социологическо проучване, използвайки въпросник, специално създаден за целите на емпиричното изследване, чрез който искахме да разберем мнението на работещите в образователните институции относно мястото и ролята на организационната култура и ръководителя за ефективното им функциониране. В реализираното емпирично изследване взеха участие 8 респонденти, работещи във висше учебно заведение, от тях 2 мъже и 6 жени. Възрастта на участниците, взели участие в емпиричното изследване, варира от 33 до 66 години, средната възраст е 46 години.

75% от всички респонденти посочват, че организацията, в която работят, притежава специфична култура, а 25% не могат да кажат дали е налична такава.

Спецификата на организационната култура в изследваното висше училище се състои в следното: начина на обличане – 66,7%; правилата и нормите – 66,7%; добрия тон и учтивото отношение между членовете на екипа – 33,3%; позитивното отношение между членовете на екипа и потребителите на услугите, заради които съществува организацията – 33,3%; напрежението, несигурността, излъчвана от членовете на организацията – 16,7%; незаинтересоваността за другия – 16,7%; чувството за близки и позитивни отношения между членовете на организацията – 16,7%.

Не бяха избрани следните варианти на отговори: начин на общуване; начин, по който са обзаведени стаите; уважение на другия и зачитане на чуждото мнение; сприхаво (неприятно) отношение към потребителите на нашите услуги; запазване на позитивния тон и в кризисни ситуации.

На въпроса „По какъв начин организационната култура влияе на работното Ви място? (можете да посочите повече от един отговор)“ мнението на респондентите се разпределя по следния начин: влияе върху начина ми на общуване – 37,5%; създава ми увереност, спокойствие за реализиране на ежедневните задачи по най-добрия начин – 37,5%; отразява ми се креативно, тъй като ме провокира да се развивам, да търся отговори на въпроси, които не са поставяни досега – 25,0%; работя по-добре в екип, тъй като това се поощрява от ръководството – 37,5%; стимулира ме, за да мога подобре и за по-кратко време да изпълня поставените задачи – 25%; позитивен съм и полесно се справям с изпълнението на ежедневните задачи – 12,5%; отразява ми се негативно, тъй като ме натовазва и не се чувствам спокоен на работното място – 12,5%; 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 – 37,5%. Не бяха избрани следните варианти на отговори: неспокоен съм, тъй като



не се чувствам сигурен на работното си място; потиснат съм, тъй като ръководството не поощрява инициативите ми.

Удовлетворени сме от отговора на въпроса „Знаете ли каква е мисията на Вашата организация?“ за това, че всички респонденти отговарят утвърдително.

Противоречиви мнения се наблюдават при отговора на въпроса „Във Вашата организация съществува ли кодекс от етични норми и стандарти за професионалната практика?“. 75% от респондентите отговарят утвърдително, а 12,5% посочват, че не съществуват етични норми и стандарти за професионалната практика и не знаят дали съществуват такива.

При отговора на въпроса „Моля, изберете пет (5) ценности от посочените подолу, които имат най-голямо значение за Вас като личност и комфортен живот (просперитетен живот)“ респондентите трябваше да изберат пет ценности и тук отговорите се разполагат по следния начин (таблица 1):

**Таблица 1.** Ценности, които имат най-голямо значение за личността

<b>Отговори</b>	<b>Проценти</b>
Живот в красота (красота в природата и в човека).	87,5%
Успех (удовлетворение).	62,5%
Зряла любов (сексуална и духовна интимност).	50%
Свобода (независимост, свободен избор).	37,5%
Самочувствие (самоуважение).	37,5%
Мъдрост (зряло разбиране на живота).	37,5%
Вълнуващ живот (стимулиращ, активен живот).	37,5%
Сигурност за семейството (грижа за хората, които обичаме).	25%
Живот в свобода (без войни и конфликти).	25%
Вътрешна хармония (свобода от вътрешни конфликти).	25,0%
Равенство (възможност за сближаване и създаване на приятелски взаимоотношения, еднакви възможности за всички).	12,5%
Смисъл за постигане (с траен принос).	12,5%
Вълнуващ живот (стимулиращ, активен живот).	12,5%
Вяра в Бог (вечен живот).	12,5%
Обществено признание (признание, възхита).	12,5%
Истинско приятелство (близко другарство).	12,5%
Национална сигурност (защита от нападения).	0,0%
Удовлетвореност (приятен, спокоен живот).	0,0%

При отговора на въпроса „По какъв начин работещите във Вашата организация получават информация за спецификата на нейната култура?“ те трябваше да изберат варианти на отговори, които се разполагат по следния начин (таблица 2):

**Таблица 2.** По какъв начин работещите във Вашата организация получават информация за спецификата на нейната култура?

Отговори	Проценти
Разбират ги чрез наблюдение в процеса на работа.	50%
Разбират ги в рамките на специални събития, чрез специалните информационни съобщения.	37,5%
При кандидатстването за работа.	25,0%
Разбират ги от други членове на нашата организация в процеса на неформална комуникация.	25,0%
Разбират ги от ръководителя на звеното (отдела, екипа), в който работят.	25,0%
В процеса на специална програма за адаптация.	12,5%
Никой не дава целенасочена информация на новите членове на организацията.	12,5%
Имат информация за организацията и нейната култура, преди да започнат работа (обучавали са се в нашата организация, ползвали са някоя от предоставяните услуги, получили са информация по неформален път от различните медии и от хората, които са имали контакт с нас).	0,00%

Според мнението, изразено от респондентите, членовете на тяхната организация би трябвало да притежават следните положителни характеристики: амбициозни, с широко мислене, способни, благоразположени, полезни, честни, хора с въображение, интелектуални, логически, отговорен, послушен, учтив, умеещ да се контролира. Тук интересното е, че респондентите смятат, че работещите в училищните институции може да не са чисти (подредени, чисти), смели, бързи, прощаващи на другите и независими.

Тук е необходимо да отбележим, че 75% от респондентите смятат, че ползвателите на предоставяните от учебното заведение услуги познават спецификата на тяхната организационна култура. Същият процент 75% от респондентите посочват, че им харесват правилата и нормите на поведение в тяхната организация и всички изследвани лица посочват, че в тяхната организация съществуват девизи и лозунги и те ги познават. Така също всички респонденти посочват, че тяхната организация има фирмен знак или лого и всички те го познават, знаят неговото значение и той отразява адекватно целите, задачите, философията и мисията на тяхната организация. Логото на организацията се използва в основни линии при рекламните материали, документите и при подаръците, сувенирите.

Според 50% от всички изследвани лица в тяхната организация съществуват митове и легенди относно: създаването на тяхната организация; някоя ярка изява на членовете на тяхната организация; известни личности от тяхната организация; характерен начин за преодоляване на възникнала трудност; смешни случки. Тук респондентите посочват, че всички митове и легенди в

тяхната организация са свързани със създателя на учебното заведение, ректора и декана.

Ръководителите на организацията, в която работят респондентите, е: човек, който предизвиква у тях позитивни емоции и може да ги мотивира (стимулира) да изпълняват поставените задачи по най-добрия начин (75%); може да бъде оригинален, има широки интереси, открит в отношенията си към хората и смело разрешава всяка възникнала криза (62,5%); винаги е позитивен, има добро чувство за хумор и позитивно отношение към хората (50%); общува ефективно с хората, учтив е, сърдечен, грижи се за другите (50%). Той е организиран и дисциплиниран (25%).

Според изследваните лица добрият ръководител в тяхната организация е: строг, честен и подкрепящ, щедър и снизходителен (50%); уважава и взема под внимание личните потребности и ценности на подчинените (37%); безпристрастен и коректен, не използва дадената му власт за своя собствена изгода (12,5%). Тук прави впечатление, че нито едно изследвано лице не посочва, че техният ръководител се поставя наравно с подчинените си и лесно се влияе по въпроси, свързани със задачата.

Характеристиките на добрия подчинен в тяхната организация са следните: 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 (37,5%); работи много за постигане на задачите на организацията; съобразява се с интересите на своя ръководител и защитава интересите му (25%); заинтересован е за собственото си развитие и обучение, готов е да получи помощ при необходимост и уважава чуждите потребности (25%); отговорен, надежден, изпълнява задълженията и отговорностите си (12,50%).

Добрият член на организацията отдава: приоритет на изискванията и изпълнението на задачата (50%); приоритет на задълженията, отговорностите и изискванията на собствената си професионална роля (25%); приоритет на личните нужди на клиента/потребителя на услугата (25%).

Хората, които работят в изследваната образователна организация, са: ефективни и компетентни в личните взаимоотношения, със силна отдаденост към работата (50%); съзнателни, отговорни, със силно чувство за преданост към организацията (25%); умни, конкурентни, със силно желание за власт (12,50%); технически компетентни и ефективни, със силно съпричастие към извършване на работата (12,50%).

Хората, които работят в образователната институция, през работната седмица са били активни (62,50%), енергични (37,50%), ентузиазирани (25%), раздразнителни (25%), нервни (25%), силни (12,5%), отпуснати (12,5%).

Хората в изследваната образователна институция работят добре, когато: работата им в екип ще доведе до по-добро изпълнение на задачата (50%);

координацията между хората и обменът на информация между отделните звена и членове на екипа са част от формалната система (37,50%); сътрудничеството удовлетворява лично членовете на екипа, стимулира или предизвиква позитивни емоции за по-бързото и ефективно изпълнение на задачата (12,50%).

Комуникацията, осъществявана в образователната институция, е свързана преди всичко с успешното и своевременно реализиране на задачата (62,50%), следвани от по-високо служебно положение в организацията (25%) и личната власт и предимството да бъдеш информиран (12,50%).

Конфликтите в организацията се потискат чрез: отнасянето им към правилата, процедурите и определянето на отговорностите (37,50%), открита и задълбочена дискусия относно потребностите и ценностите, които са били засегнати (37,50%), а така също и чрез намеса от по-високите власти, които много често са поощрявани от тях, за да поддържат собствената си власт (25%).

Решенията в организацията се вземат от: директора (ректора) (50%), лице с повече знания по проблема (37,5%), ръководител звено (отдел, факултет) (12,50%).

Според изследваните лица уникалността на образователната институция, в която работят, се състои в добрата материално-техническа база, създаването на конкурентна среда, демократичността, сплотеността на колектива, добрата кадрова политика, използването на иновационни методики на обучение. Основните критерии, по които се оценяват потребителите на образователните услуги, са свързани с: нивото на възпитаност на потребителите на образователните услуги; свободата; дипломатичността; знанията; интересите; професионалната насоченост; уменията им да мислят; грамотните отговори и т.н.

Според респондентите факторите, които не се използват пълноценно за повишаване на ефективността на служителите в тяхната организация, са: ефективна система за заплащане на труда; готовността за поемане на отговорност; творческият потенциал на работещите в организацията; лична инициатива на работещите в организацията; предоставяне на възможности за включване във вътрешнофирмено или външно обучение, от което имат нужда работещите в организацията, а така също и системата за трудовата заплата; готовност да се поеме отговорност; творчески потенциал на работещите в организацията; лична инициатива; предоставяне на възможност работещите да се включват във вътрешнофирмено обучение; спазването на сроковете при изпълнение на поставените задачи.

В качеството на три успешни мерки за поощрение на служителите, според които би се подобрила работата в организацията, са отбелязани следните твърдения от респондентите: справедливост, по-добро диференциране на работната заплата между отделните членове на организацията; по-рационално

разпределение на отговорностите; пътувания с цел повишаване на квалификацията на работещите в организация за сметка на университета; пълното доверие, творческите отпуски; материална подкрепа при кариерно израстване; повече средства за повишаване на квалификацията на служителите.

Изследваните лица посочват, че са удовлетворени от: оценката на своята работа в организацията; стила на ръководство на ръководител звено (отдел, факултет); стила на ръководство на директора (ректора); звеното (отдела, факултета) като цяло; атмосферата (климата) в организацията като цяло; системата за заплащане на труда; условията на работа; възможностите за професионално развитие.

Анализът на обективните данни показва, че: оценката на психологическия климат в педагогическия колектив доказва, че преобладава средна степен на благоприятност и има неустойчив характер. Освен това въпросът за определения стил на ръководство на педагогическия колектив свидетелства, че преобладава колективният подход на работа, важна роля също така играе директивният компонент в управлението на дейността.

Създаването и развитието на благоприятен емоционален фон за по-пълно осъзнаване и разбиране на управленските решения е необходимо да се осъществява чрез ефективна съвместна дейност с администрацията и педагогическия колектив, основаваща се на усъвършенстването на методите и стиловете на ръководство, колективното обсъждане на възможните решения, подобряването на неформалните взаимоотношения и лични контакти, като организирането на колективни вечери, екскурзии. Налице е необходимост от по-добро управление на организационната култура на педагогическия колектив. Освен използването на традиционни форми на взаимодействие между администрацията и персонала (педагогически съвет, конференции) и осъществяване на основни механизми за самореализация (училища за педагогически умения и т.н.) е необходимо да се внедрят и да се използват различни групови и колективни технологии (организационна проектна дейност, кейс методи, ролеви и делови игри).

По този начин организационната култура на образователните институции е инструмент за управление на поведението на работещите в образователната институция и заедно с това на педагогическия колектив в цялост. Използвайки този управленски инструмент, ръководителят на образователната институция формира определени модели на поведение на педагозите, поддържа доминирането на определен вид култура в своята организация, повишавайки техния потенциал.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

- Буева, И. И. (2007). Формирование корпоративной культуры Педагогических сообществ. *Мир образования – образование в мире*, 3. С.73 – 79.
- Виханский, О. С., Наумов, А. И. (2003). *Менеджмент*, 3-е изд. Мос-

- ква: Экономистъ.
- Жуковская, А. И. (2003). Управленческая деятельность в практике школы и организационная культура. *Наука и школа*, 5, С. 45 – 52.
- Руднев, Е. А. (2006). Скрытая реальность: понимать, чтобы успешно управлять. *Народное образование*, 5, С. 46 – 56.
- Темрюков, Ю. Ю. (2008). Эффективность формирования и развития организационной культуры в системе внутришкольного управления. *Наука и школа*, 4, С. 25 – 26.
- Ушаков, К.М. (2009). Организационная культура – рискованный объект управления. *Директор школы*, 3, С. 20 – 26.
- Ушаков, К.М. (1995). Организационная культура: понятие и типология. *Директор школы*, 2, С. 3 – 9.
- Ясницкая, В. Р. (2009). Модель повышения воспитательного потенциала школьной культуры. *Директор школы*, 7, С. 46 – 51.

## SPECIFICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN KAZAKHSTAN

**Abstract.** In this article we have studied the organizational culture of the educational institution and analyzed the results of the management for the development of organizational culture of this educational institution. For this reason we have studied the concept and the types of the organizational culture of the educational institution; have revised the main components of the organizational culture of the educational institution; have analyzed the effective management of the organizational culture of the educational institutions by means of hidden components.

In this article are offered the results of the sociological survey, with the help of which we have found out the opinion about the place and the role of the organizational culture and its leader for the effective functioning of a social institution or an organization in which the person works. The questionnaire was completely anonymous and we relied on the objective assessment of the organizational culture and social organization in which the respondent works.

✉ **Dr. Baktybaev, Zh. Sh., Assoc. Prof.**  
Zhetysu State University named after I.Zhansugurov  
Taldykorgan, Kazakhstan  
E-mail: zhanat09@mail.ru