

## БОЛОВСРОЛЫН УДИРДАХ АЖИЛТНУУДЫН МАНЛАЙЛЛЫН ЧАДАВХААР ӨДӨӨГДСӨН БАЙГУУЛЛАГЫН ХӨГЖЛИЙГ ОНОШЛОХ НЬ

Г.Бямбажав, магистр, Дархан-Уул

**Abstract:** Certainly, the value of educational sector is one of core component of social value, thus to retain and to develop this value would become far more important by its managers. Furthermore, manager's efficient leadership can be the most influential factor that engraining culture with creative organizational climate and creating social value. Accordingly, educational sector's organizations have needed to perceive social change and reform while educational organizations to make shaped culture with continual learning behavior and in addition to develop capability of organization's evolutionary document considered with to achieve object of policy, curriculum is provided by training demands and needs of teachers, employees, students and claim to effectively ensure object of strategy and process by the way to continual learning.

The proposed research study aims to investigate the organization climate and especially the aspect of effective leadership style in the organizational climate influence to the educational sector employees and in particular learning organization. The objective of the study is influence of the value of educational sector to above factors and collecting data from 37 principles and managers of secondary school and kindergartens, 418 teachers and employees of secondary school and kindergartens in Darkhan-Uul province. A quantitative approach is adapted to this study and data is analyzed by Testing for the Mediator Effect of Baron & Kenny (1986). Findings of the study demonstrated that high level of each educational organization leadership can be the elevate factor of creativity organizational climate and it became one of important factor of development of learning organization.

**Түлхүүр үг:** Манлайллын чадамж, бүтээлч уур амьсгал, суралцагч байгууллага, нийгмийн үнэ цэнэ

### Удиртгал

Сүүлийн арваад жилийн хугацаанд менежментийн шинэ хандлагыг манлайлал гэж үзэх үзэл дэлгэрээд байна. Манлайлал нь бусдад нөлөөлөх чадвар, хүн бүрт байгууллага, бүлгийн өмнө тавигдсан зорилго зорилтыг хэрэгжүүлэх хүсэл, тэмүүлэл төрүүлэх урлаг юм. Сургуулийн захирал, цэцэрлэгийн эрхлэгч нар сургууль, цэцэрлэгийн ерөнхий менежер гэсэн албан тушаалд томилогддог тул байгууллагынхаа алсын хараа, хөгжлийн стратегийг тодорхойлох, удирдлагын манлайллаар хангаж ажиллах шаардлагатай болдог (Доржжав, 2002). Ерөнхий менежер байгууллагаа зорилгод нь хүргэх асуудлыг бүхэлд нь хариуцах бөгөөд түүний үүрэг гүйцэтгэлийн болоод үйлдлийн менежерээс ихээхэн ялгаатай. Менежерийн үр бүтээлтэй удирдлагын салшгүй нэг хэсэг нь “манлайлах” буюу хүмүүс байгууллагын зорилгыг хэрэгжүүлэхийн төлөө үр бүтээлчээр ажилладаг байхаар “хувийн нөлөө” үзүүлэн удирдах үйл явц юм (Пүрэвдорж, 2010, х.27). Менежерүүд багш, ажилтан, ажиллагчид, сурагчид, эцэг эхчүүд болон хамтран ажилладаг түншүүддээ үнэлэгдсэн цагт л жинхэнэ удирдагчийн байр сууринд хүрнэ. Орчин үед боловсролын байгууллагын мэдлэг

чадвар, чадавхийг тасралтгүй үргэлжлүүлэн хөгжүүлж, байгууллагад суралцагч зан үйл бүхий соёл төлөвшүүлэх нэг чухал хүчин зүйл нь боловсролын бүх шатны удирдлага тэр дундаа дээд түвшний удирдлагын манлайллын чадамжийг хөгжүүлэх шаардлагатай болж байгаа тул энэхүү судалгааны ажлын үндсэн зорилгыг дараах байдлаар томъёолж байна.

“Манлайллаар өдөөгдсөн байгууллагын бүтээлч уур амьсгал нь суралцагч байгууллагыг бий болгох хөгжлийн чиг хандлагад нөлөөлнө” гэсэн таамаглал дэвшүүлж, батлах зорилго тавьсан болно.

Дээрх зорилгод хүрэхийн тулд дараах зорилтуудыг дэвшүүлж байна.

-Боловсролын байгууллагын соёл болоод бүтээлч уур амьсгалыг тодорхойлох

-Суралцагч байгууллагын хүрсэн түвшинд дүн шинжилгээ хийх

-Суралцагч байгууллагын манлайлагчийн хөгжлийн хүчин зүйлсийг оношлох замаар гурван хүчин зүйлсийн хамаарлыг тогтоож дээрх таамаглалыг шалгах.

Дээрх зорилтуудыг батлахын тулд доорх арга аргачлалуудыг ашиглан судалгаа хийлээ. Үүнд:

Шведийн Лундын их сургуулийн профессор Г.Эквалл (1999) 10 үзүүлэлт бүхий судалгааны асуулгаар Байгууллагын уур амьсгалыг хэмжих, Их Британы “Суралцагч компани” нэртэй байгууллагын хөгжлийн зөвлөх Педлер, Бюргойне, Бойдель нарын (1997) 10 үзүүлэлт бүхий судалгааны асуулгаар ажлын байран дахь суралцах үйл, хөгжлийг дэмждэг хүчин зүйлсийн загварыг хэмжих, Педлер, Бюргойне, Бойдель нарын боловсруулсан 24 асуулга бүхий судалгааны аргачлалаар Суралцагч байгууллагын манлайлагчийн хөгжлийн хүчин зүйлсийг оношлох, эцэст нь гурван хүчин зүйлсийн хамаарлыг тогтоох Барон, Кенни (1986)-ийн дөрвөн шатлал бүхий дундын холбогч хүчин зүйлсийн шинжилгээг ашиглан дээрх таамаглалыг шалгаж, SPSS 21 программ дээр тооцоолон дүн шинжилгээ хийсэн болно. Дээрх хүчин зүйлсийг тодруулах үүднээс Дархан-Уул аймгийн БСГ-ын мэргэжилтэн, ЕБС, СӨББ-ын захирал эрхлэгч 37 хүн, ЕБС, СӨББ-ын багш, ажилтан 418 хүнээс судалгаа авч, үр дүнг нь тооцож ажиллав.

**Үндсэн хэсэг:**

Бид судалгааны ажлын дээрх зорилго, зорилтыг

Бүтээлч уур амьсгал- Боловсролын байгууллагын удирдагч, ЕБС, СӨББ-ын багш ажилтнуудын ялгааны түвшинг оношлох Вариацийн шинжилгээ

**Хүснэгт 1.1**

Байгууллагын уур амьсгал

	Вариацийн квадратуудын нийлбэр	Чөлөөний зэрэг	Кв-н дундаж	F оноо	Ач холбогдол
Бүлэг хоорондын	9.500	2	4.750	12.338	.000
Бүлэг доторх	165.550	430	.385		
Бүгд	175.050	432			

**Хүснэгт 1.2**

Бүтээлч уур амьсгалын дундаж ялгаа

Ангилал	Бүтээлч уур амьсгалын дундаж
Боловсролын байгууллагын удирдагчид	2.91
ЕБС-ийн багш, ажилтан	2.94
СӨББ-ын багш, ажилтан	3.24

Боловсролын салбарын ерөнхий менежерүүдийн байгууллагын соёл, уур амьсгалын хөгжлийн түвшинг оношлох судалгаанд найдварт чанарыг шалгах болон хүчин төгөлдөр байдлыг шалгах шинжилгээнд Кронбач альфа коэффициент нь .896 ба КМО нь .703 буюу судалгааны найдварт чанар өндөр үзүүлэлттэй гарсан бөгөөд судалгааны дундаж 2.9-тэй

хангахын тулд 3 үндсэн судалгаа хийж, үр дүнг нь шинжилж таамаглалаа шалгах оролдлого хийлээ. Судалгаа нэг бүрийн үр дүнг дараах байдлаар харуулж байна.

**Судалгаа-1:** Шведийн Лундын их сургуулийн профессор Г.Экваллийн Байгууллагын уур амьсгалыг хэмжих 10 үзүүлэлтүүдийг ашиглан “Байгууллагын соёл болоод бүтээлч уур амьсгалыг тодорхойлох” (Эквалл, 1996, 1999) судалгааг Дархан-Уул аймгийн БСГ-ын мэргэжилтнүүд болон ЕБС, СӨББ-ын ерөнхий менежерүүд оролцсон нийт 32 удирдах ажилтан, ЕБС, СӨББ-ын нийт 411 багш, ажилтнуудын хүрээнд хийсэн бөгөөд байгууллагын уур амьсгалыг хэмжих 10 үзүүлэлт болох Эрх чөлөө ба хараат бус бие даасан байдал, аливаа санааг дэмжих урам хайрлах, итгэл нээлттэй байдал, динамик хөдөлгөөн, алия хошин байдал, зөрчлийн менежмент ба сэтгэл санааны дарамт, эрсдэлтэй алхам, санаа гаргах тусгал хийх цаг зэрэг үзүүлэлтүүдээс “Сорилт ба итгэл зүтгэл үзүүлэлт” нь хамгийн өндөр дундажтай буюу 3.5-тай гарсан бол “Халз мэтгэлцээн ба харилцан ярилцлага” нь хамгийн сул дундаж утга болох 2.7-той гарсан болно

харагдаж байгаа нь бүтээлч уур амьсгалын түвшин “*хангалттай*” үзүүлэлттэй гарч байгааг харуулж байна. Байгууллагын бүтээлч соёл, уур амьсгалыг тодорхойлох судалгааны асуулганд оролцсон 411 багш, ажилтны найдварт чанарыг шалгах болон хүчин төгөлдөр байдлыг шалгах шинжилгээнд Кронбач альфа коэффициент нь .876 ба КМО нь .905 гарснаас судалгааны найдварт чанар “өндөр”

үзүүлэлттэй гарсан боловч фактор анализыг гол компонентын үзүүлэлтээр авч асуулт бүрийн найдварт чанарыг .5 байхаар тооцоход судалгааны асуулт-1, асуулт-8, асуулт-9 нь чанарын шаардлага хангахгүй болж хасагдсан болно. Судалгааны дундаж 3.1-тэй харагдаж байгаа нь бүтээлч уур амьсгалын түвшинг “хангалттай” үзүүлэлттэй гэж үзсэн бөгөөд дээрх удирдагчдын үнэлгээнээс бага зэрэг “өндөр” үзүүлэлт гарч байгаа нь харагдлаа.

Байгууллагын уур амьсгалыг үнэлэх манлайллын түвшин  $F=12.33$ ,  $Sig.000$  гарсан нь Боловсролын байгууллагын удирдагч болон ЕБС-ийн багш ажилтан, СӨББ-ын багш, ажилтан нарын хувьд ялгаа ажиглагдаж байгаа хэдий ч удирдах ажилтнуудын судалгааны дундаж 2.9-тэй, багш ажилтнуудын судалгааны дундаж 3.1-тэй байгаа нь ерөнхийдөө ойролцоо буюу “*хангалттай*” гэсэн үнэлгээтэй гарсан байна.

### Хүснэгт 2.1

Суралцагч байгууллагын хүчин зүйлс

	Вариацийн квадратуудын нийлбэр	Чөлөөний зэрэг	Кв-н дундаж	F оноо	Ач холбогдол
Бүлэг хоорондын	16.161	2	8.081	15.400	.000
Бүгд	Бүлэг доторх	231.925	442	.525	

### Хүснэгт 2.2

Суралцагч байгууллагын дунджийн ялгаа

Ангилал	Суралцагч байгууллагын дундаж
Боловсролын байгууллагын удирдагчид	3.83
ЕБС-ийн багш ажилтан	3.81
СӨББ-ын багш ажилтан	4.19

Суралцагч байгууллагын хүчин зүйлсийн нөлөөллийг тодорхойлох судалгааны асуулганд оролцсон 37 удирдах ажилтны судалгааны найдварт чанарыг шалгах болон хүчин төгөлдөр байдлыг шалгах шинжилгээнд Кронбач альфа коэффициент нь .827 ба КМО нь .726 гарсанаас судалгааны найдварт чанар “өндөр” үзүүлэлттэй гарсан бөгөөд судалгааны дундаж 3.8-тай байгаа нь Суралцагч байгууллагын хүрсэн түвшин “*дундаж*” үзүүлэлттэй байна. Багш ажилтан нийт 418 хүн оролцсон судалгааны найдварт чанарыг шалгах болон хүчин төгөлдөр байдлыг шалгах шинжилгээнд Кронбач альфа коэффициент нь .908 ба КМО нь .937 гарснаас судалгааны найдварт чанар өндөр үзүүлэлттэй гарсан боловч фактор анализыг гол компонентын үзүүлэлтээр авч асуулт бүрийн найдварт чанарыг .5 байхаар тооцоход

**Судалгаа-2:** “Суралцагч байгууллагын хүрсэн түвшинд дүн шинжилгээ хийх нь” асуулга судалгааг Их Британы “Суралцагч компани” нэртэй байгууллагын хөгжлийн зөвлөх Педлер, Бюргойне, Бойдель нарын (1997) ажлын байран дахь суралцах үйл, хөгжлийг дэмждэг хүчин зүйлсийн загварыг (Гуннар & Лейф, 2006 нарын орчуулгаар) ашиглан бидний судалгаанд оролцсон боловсролын салбарын удирдах ажилтан 37 хүн, багш ажилтан 418 хүнийг тус тус оролцуулан хийлээ. Судалгааны үр дүнд Асуулт 7 хамгийн өндөр дундаж 4.3 тай байсан бол Асуулт 3 хамгийн сул буюу 3.7 дундажыг харуулж байна.

Суралцагч байгууллага-Боловсролын байгууллагын удирдагч, ЕБС болон СӨББ-ын багш ажилтнуудын ялгааны түвшинг оношлох Вариацийн шинжилгээ

судалгааны асуулт-3, асуулт-7 чанарын шаардлага хангахгүй болж хасагдсан болно. Судалгааны найдварт чанар “сайн” үзүүлэлттэй гарсан бөгөөд судалгааны дундаж 4.01-тэй харагдаж байгаа нь суралцагч байгууллагын түвшин удирдагчдын үнэлгээнээс илүү сайн үзүүлэлттэй гарсан ба бидний судалгаанд оролцсон боловсролын байгууллагууд нь суралцагч байгууллагын түвшингийн хувьд  $F=15.400$ ,  $Sig.000$  гарсан нь Боловсролын байгууллагын удирдагч болон ЕБС-ийн багш ажилтан, СӨББ-ын багш ажилтан нарын хувьд ялгаа ажиглагдаж байгааг харуулж байна.

**Судалгаа-3:** Суралцагч байгууллагын хөгжлийн зөвлөх Педлер, Бюргойне, Бойдель нарын боловсруулсан Суралцагч байгууллагын манлайлагчийн хөгжлийн хүчин зүйлсийг оношлох 24 асуулга бүхий судалгааны аргачлалаар

(Гуннар & Лейф, 2006) Дархан-Уул аймгийн Боловсролын салбарын удирдах ажилтнуудын манлайллын зэргэмжийг тогтоох судалгаа хийлээ. Уг судалгааг хоёр үндсэн чиглэлээр авч явуулсан бөгөөд 1. Сургуулийн захирал, цэцэрлэгийн эрхлэгч 26 хүнээс “Өөрийн манлайллын зан үйлээ оношлох нь” өөрийн үнэлгээний сорилыг 2.

Сургууль, цэцэрлэгийн багш, ажилтан 401 хүнээс “Байгууллагын манлайллын хөгжлийн судалгаа”-г авч харьцуулсан дүн шинжилгээ хийсэн болно. Судалгааны үр дүн дараах байдлаар харагдаж байна.

Удирдах ажилтнууд болон багш ажилтнуудын судалгааны ялгаатай байдлын түвшинг оношлох Вариацийн шинжилгээ

Хүснэгт 3.1  
Манлайллын хөгжил

	Вариацийн квадратуудын нийлбэр	Чөлөөний зэрэг	Кв-н дундаж	F оноо	Ач холбогдол
Бүлэг хоорондын	9.120	2	4.560	9.639	.000
Бүлэг доторх	200.572	424	.473		
Бүгд	209.691	426			

Хүснэгт 3.2  
Манлайллын хөгжлийн дунджын ялгаа

Ангилал	Манлайллын хөгжлийн дундаж
Боловсролын байгууллагын удирдагчид	4.08
ЕБС-ийн багш ажилтан	3.89
СӨББ-ын багш ажилтан	4.20

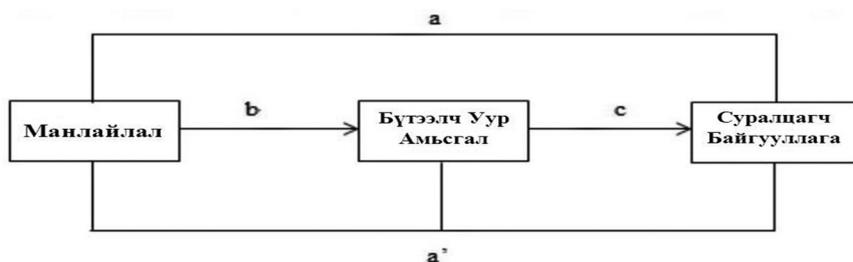
Удирдах ажилтнуудын манлайллын хөгжлийг тодорхойлох судалгааны найдварт чанарыг шалгах болон хүчин төгөлдөр байдлыг шалгах шинжилгээнд Кронбач альфа коэффициент нь .889 ба КМО нь .591 гарснаас судалгааны найдварт чанар “өндөр” үзүүлэлттэй гарсан бөгөөд судалгааны дундаж 4.08-тай харагдаж байгаа нь манлайллын хөгжлийн түвшингийн өөрийн үнэлгээ “хангалттай” үзүүлэлттэй гарч байна. Багш, ажилтан оролцсон 401 хүний судалгааны найдварт чанарыг шалгах болон хүчин төгөлдөр байдлыг шалгах шинжилгээнд Кронбач альфа коэффициент нь .960 ба КМО нь .968 гарснаас судалгааны найдварт чанар өндөр үзүүлэлттэй гарсан боловч фактор анализыг гол компонентын аргын varimax rotation үзүүлэлтээр авч асуулт бүрийн найдварт чанарыг .5 байхаар тооцоход судалгааны асуулт-13, асуулт-23 чанарын шаардлага хангахгүй болж хасагдсан болно. Судалгааны дундаж 4.06-тэй харагдаж байгаа нь судалгаанд оролцогчид байгууллагынхаа манлайллын хөгжлийн түвшинг “хангалттай” гэж үзсэн бөгөөд боловсролын салбарын удирдах ажилтнуудын үнэлгээтэй яв цав тохирч байна.

Байгууллагын манлайллын хөгжлийг тодорхойлох түвшингийн хувьд  $F=9.639$  Sig.000

нь Дархан-Уул аймгийн ЕБС-ийн багш ажилтан, СӨББ-ын багш ажилтнуудын хувьд ялгаа ажиглагдаж байгааг харуулж байна. Бидний судалгаанд оролцсон удирдах ажилтнуудын судалгааны дундаж 4.08, багш ажилтнуудын судалгааны дундаж 4.06-тай харагдаж байгаа нь судалгаанд оролцогчдын аль аль нь өөрийн болон байгууллагынхаа манлайллын хөгжлийн түвшинг “хангалттай” гэж үзэж буй нь харагдаж байна.

Судалгаа 4: Дундын холбогчийн хүчин зүйлсийн шинжилгээ: Судалгааг дээрх гурван судалгааны үр дүн дээр тулгуурлан хийсэн бөгөөд энэхүү судалгааг дундын холбогчийн хүчин зүйлсийн шинжилгээг шалгах Барон болон Кенни (1986)-гийн дөрвөн шатлал бүхий аргыг ашиглан явуулсан болно. Энэхүү судалгааны үндсэн зорилго нь: “Манлайллаар өдөөгдсөн байгууллагын бүтээлч уур амьсгал нь суралцагч байгууллага бий болох хөгжлийн чиг хандлагад нөлөөлнө” гэсэн таамаглалыг шалгахад оршино. Дундын хүчин зүйлсийн таамаглал нь нэг хүчин зүйл хоёрдогч хүчин зүйлд нөлөө үзүүлэх, цаашлаад гуравдагч хүчин зүйлд нөлөө үзүүлэх гинжин холбоосыг харуулдаг.

Диagramм 4.1  
Дундын холбогчийн дөрвөн алхмын диаграмм судалгааны загвар



Хүснэгт 4.1  
Корреляцийн шинжилгээ

	Манлайллын хөгжил	Бүтээлч уур амьсгал	Суралцагч байгууллага
Манлайлал	1	.649**	.493*
Бүтээлч уур амьсгал	.649**	1	.342*
Суралцагч байгууллага	.493*	.342*	1

\*\* . Статистикийн ач холбогдол 0.01

Хүснэгт 4.2  
Дундын холбогчийн хүчин зүйлсийн шинжилгээний үр дүн

Тест алхам	Зураглал	Бие даасан хувьсагч	Холбогч	Хамаарагч хувьсагч	Стандарт β	Зураглал
Алхам 1	a	Удирдагчийн манлайлал	-	Суралцагч Байгууллага	.493*	
Алхам 2	b	Удирдагчийн манлайлал	-	Бүтээлч уур амьсгал	.649**	
Алхам 3	c	Бүтээлч уур амьсгал	-	Суралцагч байгууллага	.342*	
Алхам 4	a'	Удирдагчийн манлайлал	Бүтээлч уур амьсгал	Суралцагч байгууллага	.489*	

**Үр дүн:** Энэхүү судалгаанд тодорхой таамаглал дэвшүүлж, Регрессийн шинжилгээгээр шинжилсэн болно. Үр дүнг нь SPSS 21 программаар боловсруулж бүтээлч уур амьсгалаар холбогдсон удирдлагын манлайлал болон суралцагч байгууллагын хоорондын хамаарлыг шинжлэн үзсэн юм. Дархан-Уул аймгийн БСГ, ЕБС, СӨББ-ын удирдах ажилтнууд болон багш, ажилтан нарын нийт 455 оролцогч судалгаанд хамрагдсан бөгөөд доорхи хүснэгт бидний таамаглалын үр дүнг харуулж байна.

Хүснэгт 4.3  
Судалгааны таамаглал

Таамаглал	β коэф.	P Ач холбогдол	Үр дүн
Удирдагчийн манлайллын түвшин ба суралцагч байгууллагын хоорондын хамааралд байгууллагын бүтээлч уур амьсгал өдөөгч болж өгнө.	.489*	.000	Батлагдсан

## Үр дүн

Дээрх таамаглалын үр дүн нь боловсролын аливаа байгууллагад удирдагчийн манлайллын түвшин өндөр байх тусам бүтээлч уур амьсгалын түвшин өндөр байж болохыг харуулж байна. Цаашлаад байгууллагын бүтээлч уур амьсгал нь суралцагч байгууллага болон хөгжихөд нөлөөлөх чухал хүчин зүйл болдогийг судалгааны үр дүн харуулж байна. Иймээс удирдах ажилтнууд өөрийн

удирдан манлайлах хэв маяг, удирдах арга барил, чадвар чадамжаа дээшлүүлснээр байгууллагын ажлын гүйцэтгэл, үр бүтээмж дээшлэхийн хамт байгууллага өөрчлөлт шинэчлэлтэд нээлттэй болж мэргэжлийн суралцагч орчин бий болох бөгөөд цаашид суралцагч байгууллагын хөгжлийн чиг хандлагатай болж хөгжих бололцоог бий болгоно.

## ДҮГНЭЛТ

Бид Дархан-Уул аймгийн боловсролын салбарын нийт 95 (давхардсан тоогоор) удирдах ажилтан, нийт 1230 (давхардсан тоогоор) багш ажиллагсдыг оролцуулан “Боловсролын байгууллагын бүтээлч уур амьсгалыг оношлох”, “Суралцагч байгууллагын нэгэнт хүрсэн түвшинг оношлох”, “Боловсролын байгууллагын манлайллын зан үйлийн хөгжлийн түвшинг оношлох” гурван төрлийн судалгааг авч явууллаа. Судалгааны үр дүнд үндэслэн дараах дүгнэлтийг хийж байна.

1. Байгууллагын соёл, уур амьсгалыг оношлох удирдах ажилтнуудын судалгааны дундаж 2.9-тэй, багш ажилтнуудын судалгааны дундаж 3.1-тэй байгаа нь ерөнхийдөө ойролцоо буюу “**хангалттай**” гэсэн үнэлгээтэй гарсан байна. Бидний судалгаанд оролцсон Дархан-Уул аймгийн СӨББ, ЕБС, БСГ-ын менежрүүд болон багш ажиллагсдын судалгааны үр дүн байгууллагынхаа бүтээлч уур амьсгалд сэтгэл ханамжтай байгаа нь харагдлаа. Сургууль, цэцэрлэгт бүтээлч уур амьсгал тогтсоноор тухайн байгууллагад итгэлцлийн уур амьсгал бүрэлдэн тогтож, хүмүүс санаа бодлоо чөлөөтэй хуваалцах, аливаа шинэ санааг хүндэтгэх, бүхий л зүйлст уян хатан хандаж, хамтран ажиллахыг хүмүүст зөвшөөрч, хүмүүсийн үзэл бодлын ялгааг хурцатмал зөрчил болголгүйгээр бүтээлчээр зохицуулах чадвар бүхий байгууллагын соёл тогтоно. Бидний судалгаанд оролцсон сургууль, цэцэрлэгүүд ийм соёл руу тэмүүлж байгаа нь харагдаж байна.
2. Суралцагч байгууллагын хүрсэн түвшинг оношлох судалгааны хувьд  $F=15.400$  Sig.000 буюу “дундаж” үнэлгээтэй гарсан бөгөөд СӨББ-ын багш, ажилтан нарын үнэлгээ хамгийн өндөр дундажтай буюу Суралцагч байгууллагын түвшин 83.8%-тай “**сайн**” гарсан бол үүний дараа Боловсролын байгууллагын удирдах ажилтнуудын үнэлгээ 76.6%-тай “**дундаж**”, ЕБС-ийн багш, ажилтан нарын үнэлгээ 76.2%-

тай “**дундаж**” гэсэн үзүүлэлттэй гарсан байна. Суралцагч байгууллагын хөгжлийн түвшинг бүрэн хангаж ажиллахын тулд удирдлага болон тухайн байгууллагад ажилладаг бүх хүний хүчин чармайлт, суралцах зан үйл, хөгжлийн төлөөх эрмэлзэл чухал гэдгийг анхаарах нь зүйтэй.

3. “Боловсролын байгууллагын манлайллын зан үйлийн хөгжлийн түвшингийн хувьд  $F=9.639$  Sig.000 “**хангалттай**” гэж гарсан бөгөөд бидний судалгаанд оролцсон удирдах ажилтнуудын судалгааны дундаж 4.08, багш ажилтнуудын судалгааны дундаж 4.06-тай харагдаж байгаа нь судалгаанд оролцогчдын аль аль нь байгууллагынхаа манлайллын хөгжлийн түвшинд сэтгэл хангалуун байгааг харуулж байна.
4. Бидний судалгаанд оролцсон удирдагч, багш, ажилтнуудын аль аль нь Байгууллагын соёл, уур амьсгалын түвшин болон Байгууллагын удирдлагын манлайллын хөгжлийг “**хангалттай**” гэж үнэлсэн боловч Суралцагч байгууллагын хүрсэн түвшний үнэлгээ “**дундаж**” гарсан байна. Суралцагч байгууллага гэдэг нь байгууллагын загвар бус харин суралцах, мөн хөгжих арга стратеги тийм ч учраас аль ч байгууллагад суралцагч байгууллагын хүрсэн түвшний үнэлгээ бүрэн төгс гарах боломжгүй (Бямбажав, Галбадрах, 2015). Харин удирдагчид манлайллын хөгжлийнхөө түвшинд ахиц дэвшил гаргаж чадвал байгууллагад бүтээлч уур амьсгал бий болж, цаашид бүх гишүүдийнхээ суралцах үйлийг зохицуулан удирдаж, өөрийгөө, өөрийнхөө нөхцөл байдлыг ухамсартайгаар хувирган өөрчилдөг байгууллага болон хувирах бүрэн боломжтой.
5. Дундын холбогчийн хүчин зүйлсийн шинжилгээг шалгах Барон & Кенни (1986)-гийн дөрвөн шатлал бүхий аргыг ашиглан “Манлайллаар өдөөгдсөн байгууллагын Бүтээлч уур амьсгал Суралцагч байгууллага

бий болох хөгжлийн чиг хандлагад нөлөөлнө” гэсэн таамаглалыг шалгахад боловсролын аливаа байгууллагад удирдагчийн манлайллын түвшин өндөр байх тусам бүтээлч уур амьсгалын түвшин өндөр байж болохыг харуулсан бөгөөд цаашлаад байгууллагын бүтээлч уур амьсгал нь суралцагч байгууллага болон хөгжихөд нөлөөлөх чухал хүчин зүйл болдогийг баталсан. Судалгааны таамаглал дээр үндэслэн Боловсролын салбарын удирдах ажилтнуудын удирдан манлайлах ур чадварыг хөгжүүлсэнээр гарах үр дүнг “Сургууль бүр чадамжинд суурилсан, амьдрах ухаанд суурилсан сургалт явуулдаг, өөрийн онцлогт тохирсон хөгжлийн хөтөлбөртэй, багш суралцагчдын бүтээлч үйл ажиллагааг дэмжигч, суралцагч бүрийг жигд хөгжүүлэх тэгш байдлыг хангадаг, өөрийгөө үнэлэх, удирдах чадвартай манлайлагч сургууль, цэцэрлэгүүд болж улмаар боловсролын салбарын нийгмийн хариуцлага дээшилж боловсролын салбарын чанарын шинэчлэлийн бодлогод бодит хувь нэмэр оруулна” гэдгээр тодорхойлж байна.

#### АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ

- Бямбажав, Г., Галбадрах, С. (2015). Шинэ зууны удирдлагын манлайлалд суралцахуй. Дархан-Уул.: Мөнхийн Үсэг Групп.
- Гуннар, А., Лейф, В. (2006). Өөрийгөө болоод хамтран зүтгэгч нөхдөө танин мэдэх нь. Улаанбаатар: Адмон
- Гуннар, А., Лейф, В. (2006). Өөрийгөө болоод хамтран зүтгэгч нөхдөө хөгжүүлэх нь. Улаанбаатар: Адмон
- Доржжав, Д. (2002). Сонгодог жишээн дээр удирдахуйд суралцах нь. Улаанбаатар: Интер Пресс
- Дракер, Ф. П. (2007). Мэргэжлийн менежмент. Улаанбаатар: Мөнхийн Үсэг
- Дракер, Ф. П. (2012). XXI зууны менежментийн үүрэг ба сорилт. Улаанбаатар: Оргил Пресс
- Монголын Нээлттэй Нийгэм Хүрээлэн. (2000). Өөрчлөлтийн үйл явцыг удирдан чиглүүлэх нь. Улаанбаатар: Хаан Принтинг
- Монголын Ирээдүй Судлалын Нийгэмлэг. (2007). Ирээдүй-Өөрчлөлт-Хандлага. Улаанбаатар: ГанПринт
- Пүрэвдагва, Х. (1994). Менежер ур чадвар. Улаанбаатар
- Пүрэвдорж, Ч. (2010). Багшлахуйн менежмент. Улаанбаатар: Мөнхийн Үсэг
- Уильямс, Д. (2008). Удирдан дагуулах увидас. Улаанбаатар: Мөнхийн Үсэг
- Цэнд, Н., & Шуурав, Я. (2009). Менежмент. Сурах бичиг. Улаанбаатар: Голдон Ай
- Принтинг
- Шуурав, Я., Отгонтуяа, Л., Баясгалан, Б., & Бямбасүрэн, Я. (2007). Менежментийн шинэ парадигма. Улаанбаатар.
- Amabile, T. A., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Journal of Academy of Management*, 1154-118.
- Amabile, T. M., & Mueller, J. S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Organizational Creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal* 12 (4), 303-310.
- Heneman III, G. H., Judge, A. T., & Kammeyer-Mueller D., J. (2012). *Staffing Organizations*. McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T., (1997). *The Learning Company, A Strategy For Sustainable Development*. 2nd edition, McGraw Hill, London.
- Peter, M. Senge. (1990). *Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday, New York.