



МОНГОЛ УЛСЫН ШИНЖЛЭХ УХААН,  
ТЕХНОЛОГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ

ОЛОН УЛСЫН ДЭЭД БОЛОВСРОЛ СУДЛАЛЫН ТӨВ

# ИХ, ДЭЭД СУРГУУЛИЙН ЗАСАГЛАЛ

ДЭЭД БОЛОВСРОЛЫН  
БОДЛОГЫН ӨӨРЧЛӨЛТ

ЦУВРАЛ  
**№11**

2018 ОНЫ 7 САР



*"Удирдагч бол зөв зүйл хийдэг,  
менежер бол аливаа зүйлийг зөв  
хийдэг." Питер Друкер*



## ОРШИЛ

Сайн засаглал бол аливаа байгууллагын амжилтын үндэс болдог. Манай оронд сүүлийн хорь гаруй жилд дээд боловсролын салбар хөгжиж ирсэн байдлыг харвал Боловсролын сайдын мэдэгдсэнээр их дээд сургуулийн засаглал, удирдлага, статус зэрэг олон тулгамдсан асуудлууд шийдлээ хүлээсээр байна. Хорь гаруй жилийн тэртээ төрийн өмчийн их дээд сургуулиудыг Боловсролын яамны шууд удирдлагаас холдуулж, хамтын удирдлагын зарчмын дагуу удирдах зөвлөлийг байгуулж ажиллуулах эрх зүйн үндсийг тавьж хэрэгжүүлж

эхэлсэн боловч нэг талаас удирдах зөвлөлийн эрх үүргийг нарийвчлан тогтоогоогүй учраас улс төрийн давлагаа болгонд хамгийн түрүүнд өртөж, улмаар их дээд сургуулиудын тогтвортой үйл ажиллагааг ганхуулж, нөгөө талаас ёс зүйгүй улс төр их дээд сургуулийн засаглалын асуудлыг хэт улс төржүүлснээр их дээд сургуулиудын чанар, үр өгөөж доройтож байгаа талаар хүчтэй шүүмжлэл гарах боллоо. Ийм учраас бодлого боловсруулагч, шийдвэр гаргагчдад тус болох үүднээс бодлогын зөвлөмжийн энэ дугаарт их сургуулийн засаглалын асуудлыг авч үзэж байна.

## ИХ СУРГУУЛИЙН ЗАСАГЛАЛЫН ЗАГВАР

Их сургуулийн удирдлагын англо-саксон загвар 1090 онд байгуулагдсан Парисын их сургуулиас эх авсан байдаг. Парисын их сургуулийг эрдэмтэн профессорын холбоо удирддаг байжээ. Харин Болоны их сургуулийг оюутны холбоо нь удирддаг байжээ. Парисын их сургуулийн засаглалын загварыг Оксфорд, дараа нь Кембрижийн их сургуулиуд авч хэрэглэсэн байна. Энэ загвар цаашлаад АНУ-ын их сургуулиуд болон бусад улс орнуудад дэлгэрчээ.

Их сургуулиуд өөрийн үйл ажиллагаагаа явуулах суурь зарчим бол академик эрх чөлөө юм. Гэхдээ их сургуулиуд хязгааргүй хараат бус байж болохгүй. Ард түмний эрх ашгийг хамгаалах, төр засгийн бодлогыг хэрэгжүүлэхэд их дээд сургуулиудыг оролцуулах зорилгын үүднээс хоёр чиглэлээр хяналт тавих ёстой. Нэгд, төрөөс их дээд сургуулийн үйл ажиллагааг хянах, үнэлэх, хоёрт, их сургуулийн удирдлагаас их сургуулийн хөгжлийн зорилт, түүний хэрэгжилтэд хяналт тавих зорилгоор удирдах зөвлөлийг байгуулж ажиллуулдаг. Сүүлийн жилүүдэд олон улсын түвшинд төрийн өмчийн их сургуулиудын бие даасан байдлыг

Тэр цаг үеэс хойш их сургуулийн засаглалын бүтэц, үүрэг роль байнга өөрчлөгдөж ирсэн боловч эрдэмтэн профессоруудын өөрийн удирдлагаас корпорацийн удирдлагадаа ажмааршилжигиржээ.

Их сургуулийн засаглалын асуудал нь дээд боловсролын хуулиар тогтоосон их сургуулийн статустай шууд холбоотой. Их сургуулиуд төрийн шууд хяналтад байх, хагас хараат бус, хагас бие даасан, бие даасан гэсэн төрөл бүрийн статустай байдаг.

хангахад түлхүү анхаарч байна. 2003 онд Япон улс Үндэсний их сургуулийн корпорацийн тухай хууль баталж, үндэсний их сургуулиуддаа хуулиар хараат бус статус олгож, их сургуулийн удирдах зөвлөл, ерөнхийлөгчийн эрх мэдлийг өргөтгөсөн байна. Сингапур улс 2005 онд 3 их сургуулиа ашгийн төлөө бус хараат бус компани болгохоор хуулиар баталгаажуулжээ. Мэдээжээр их сургуулиуд санхүүгийн хувьд улсын өмнө хариуцлага хүлээж, тайлагнаж байх ёстой. Герман улсын Хойд Рейны муж улс профессорын орон тоонд хүн авах, ямар сургалт явуулах зэрэг эрхийг 33 их сургуульдаа шилжүүлсэн байна.

ЗАСАГЛАЛЫН ЗАГВАР	СТАТУС	ЖИШЭЭ
Улсын шууд хяналтанд	Боловсролын Яамны шууд харьяа байгууллага, эсвэл төрийн өмчийн корпорац	Малайз
Хагас хараат бус	Боловсролын Яамны шууд харьяа байгууллага, эсвэл төрийн өмчийн корпорац, эсвэл хуулийн этгээд	Шинэ Зеаланд, Франц
Хагас бие даасан	Хуулийн этгээд, Боловсролын яамны хяналтад байдаг ашгийн бус корпорац	Сингапур
Хараат бус бие даасан	Хуулийн этгээд, Засгийн газрын оролцоогүй ашгийн бус корпорац, төрийн санхүүжилттэй бол тэр хэсэгтээ засгийн газрын өмнө хариуцлага хүлээнэ	Австрали, Их Британи

## ТӨРИЙН ИХ СУРГУУЛИЙН УДИРДАХ ЗӨВЛӨЛ

Дээд боловсролын тухай хууль нь төрийн өмчийн их, дээд сургуулийн удирдах зөвлөлийн эрх үүргийг тодорхой зааж өгсөн байдаг. Төрийн өмчийн их, дээд сургуулийн удирдах зөвлөлийн үндсэн үүрэг бол стратегийн удирдлага, бодлогоор удирдах явдал юм. Харин орчин

үед төрийн өмчийн их сургуулийн удирдах зөвлөлийг их сургуулийн хөгжлийн бодлогыг боловсруулж, хэрэгжилтэд нь хяналт тавихад чиглүүлэх болжээ. Ийм бодлогын засаглалыг бий болгоход дараах зарчмуудыг баримталдаг байна.

Үүнд:

- 1 Итгэлийг бий болгох

Төрийн өмчийн их сургуулийн удирдах зөвлөл бол Засгийн газрын нэрийн өмнөөс тухайн их сургуулийн “ёс суртахууны эзэн”-ий үүднээс их

сургуулийн асуудалд хандах хэрэгтэй. Ингэж байж их сургуулийн хамт олон, Засгийн газар, бусад сонирхогчдын итгэлийг хүлээх болно.





## 2 Удирдах зөвлөл нэг дуу хоолойтой байх ёстой

Удирдах зөвлөл их сургуулийн хувь заяатай холбоотой чухал асуудлаар шийдвэр гаргахдаа нэг дуу хоолойтой байх ёстой. Энэхүү нэг дуу хоолой бол удирдах зөвлөлийн гишүүн тус бүрийн янз бүрийн үзэл бодлоос гарч ирэх ёстой. Тийм учраас удирдах зөвлөлийн даргын

эрх мэдэл бол зөвхөн ганц хүний эрх мэдэл бус бүх гишүүдийн түүнд итгэж олгосон эрх мэдэл юм. Нэг дуу хоолойтой байх гэдэг нь өөр үзэл бодлыг сонсохгүй гэсэн үг биш ээ. Харин ч өөр үзэл бодлыг аль болохоор дэмжиж, түүнээс нэгдсэн шийдэл гаргаж чаддаг байх хэрэгтэй.

## 3 Удирдах зөвлөлийн шийдвэр бол бодлогын шийдвэр байх ёстой

Удирдах зөвлөлийн гаргасан бодлого бол гишүүдийн философи, итгэл үнэмшил, алсын бодолзэргийнилрэл юм. Юуны өмнө, ямар өртгөөр юунд ямар хугацаанд хүрэх талаар Удирдах

зөвлөл сайтар бодож боловсруулах хэрэгтэй. Энэхүү бодлогыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд тулгарах бэрхшээл, их сургуулийн чадавх зэргийг урдаас сайн бодож боловсруулах ёстой.

## 4 Удирдах зөвлөл, их сургуулийн удирдлагын харилцаа

Хэдийгээр удирдах зөвлөл их сургуулийн ректорыг сонгох, томилоход ихээхэн үүрэгтэй оролцдог боловч их сургуулийн ректорыг өмнөө тавьсан зорилтыг хэрэгжүүлэхэд урам зориг хайрлаж, итгэлцлийн орчин бий болгож, түүнд хүлээсэн үүргээ бүтээлчээр биелүүлэх нөхцлийг бүрдүүлж өгөх ёстой. Удирдах зөвлөл их сургуулийн профессор багш нарын

хоорондын харилцаа зөвхөн ректороор дамжиж явагдах бодлогыг эхнээс нь барих хэрэгтэй. Ректор бол манлайлагч байх бөгөөд нэгд, их сургуулиа хөгжүүлэх талаар Удирдах зөвлөлөөс тавьсан зорилтыг хэрэгжүүлэх ажлыг гардан удирдаж, үр дүнд хүргэх, хоёрт, ёс суртахууны өндөр соёлтой, хамт олныхоо төлөө санаа тавьж ажилладаг, шударга хүн байх учиртай.

## 4 Удирдах зөвлөлөөс ректорын ажлыг үнэлэх, дүгнэхдээ урдаас тодорхойлсон шалгуурын дагуу явуулах шаардлагатай

Удирдах зөвлөлөөс ректорын ажлыг үнэлэх талаар шалгуурыг тогтоохдоо их сургуулийг хөгжүүлэх талаар гаргасан бодлогын баримт бичгийг үндэслэх ёстой. Тухайлбал, санхүүгийн

сахилгыг баримтлах талаар удирдах зөвлөлөөс тодорхой шаардлагуудыг тавьж байсан бол зөвхөн тэдгээр шаардлагыг хэрхэн биелүүлж байгаад хяналт тавих хэрэгтэй.

## УДИРДАХ ЗӨВЛӨЛИЙН ГИШҮҮДИЙН ҮҮРЭГ

Удирдах зөвлөлийн гишүүд бол их сургуулийн “эзэн”-ий төлөөлөл бөгөөд ихээхэн эрх мэдэлтэй байгууллага юм. Энэ их эрх мэдлийн зэрэгцээ их сургуулийн хувь заяаны талаар гаргасан шийдвэртээ хариуцлага бас хүлээх ёстой. Удирдах зөвлөлийн гишүүн байх нь нэлээд хариуцлагатай

бөгөөд төвөгтэй байдаг. Учир нь энэ ажил бол хамтын удирдлага хэрэгжүүлж, хамтын шийдвэр гаргаж, хамтын хариуцлага хүлээдэг байгууллага юм. Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн идэвхтэй, санаачилгатай бүтээлч үйл ажиллагааг хангах үүднээс дараах зөвлөмжийг өгч байна.

### 1 Удирдах зөвлөлийн хуралд бэлтгэлтэй оролцох

Удирдах зөвлөлийн хурлын материалтай эртнээс танилцаж, “гэрийн даалгавар”-аа хийж, өөрийн бодол саналаа урдаас цэгцэлж, хуралд оролцох

хэрэгтэй. Удирдах зөвлөлийн хэлэлцэх асуудлыг өөрийн сонирхолд нийцүүлэхийг бүү оролдоорой.

### 2 Өөрийн төлөөлөө санаж байх

Удирдах зөвлөлийн гишүүн бол их сургуулийн “эзэн”-ий төлөөлөл болохоос бус профессор багш, хамт олны төлөөлөл биш. Тиймээс хэнийг төлөөлж удирдах зөвлөлд сууж байгаа гэдгээ байнга санаж, шийдвэр гаргахад идэвхтэй оролцож байх хэрэгтэй. Нөгөө талаас, их

сургууль удирдах зөвлөлийн гишүүдийн төлөө байгуулагдсан биш, тэдний хэрэгцээг хангах гэж бий болсон байгууллага биш гэдгийг санаж явах хэрэгтэй. Их сургуулийн “эзэн”-ий төлөөлөл бол юуны өмнө нэр төрийн хэрэг юм.

### 3 Хамтын шийдвэрт хариуцлага хүлээдэг байх

Удирдах зөвлөлийн гишүүний хувьд өөрт оногдсон ажлаа хийснээр таны үүрэг хариуцлага дуусгавар болохгүй. Та өөрөө ч сайн мэдэхгүй зүйлийн төлөө хариуцлага хүлээнэ гэдгээ санаж явах хэрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл, та удирдах

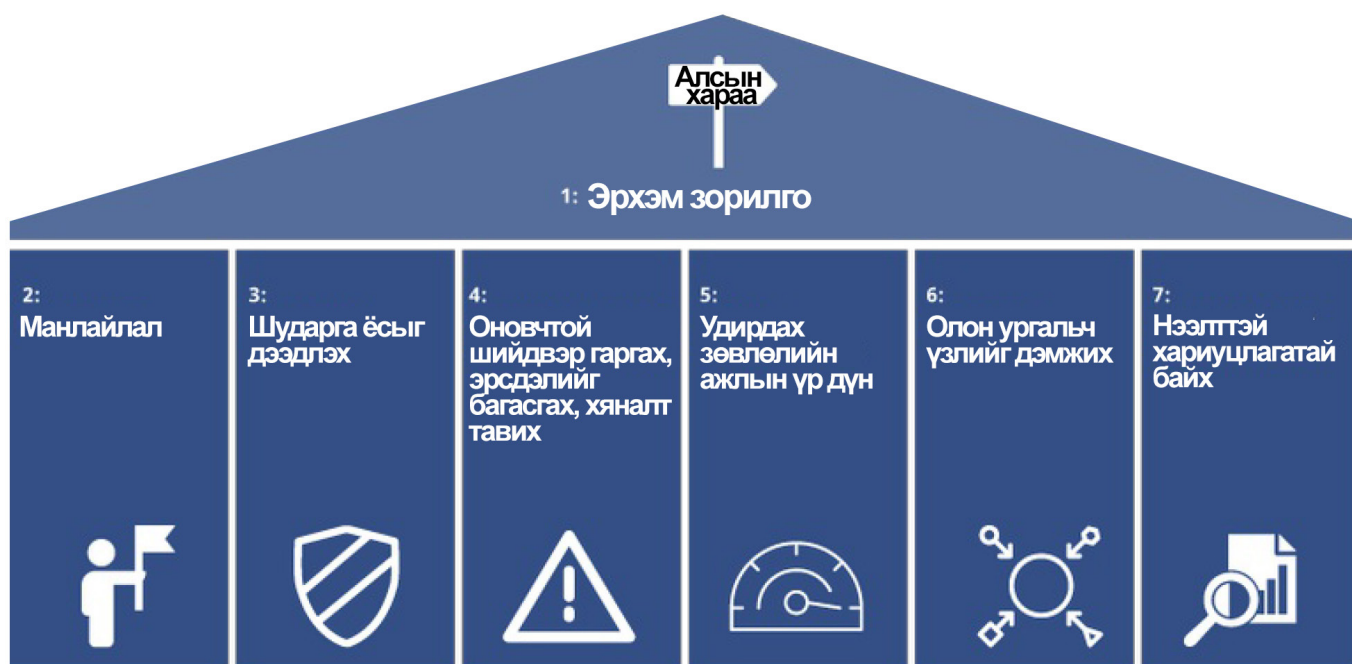
зөвлөлийн гишүүний хувьд удирдах зөвлөлөөс гарч буй бүх шийдвэрт хариуцлага хүлээнэ гэдгийг сайтар ойлгох хэрэгтэй. Хамтын шийдвэр бол юуны өмнө эцсийн үр дүн, үр өгөөж, үнэ өртгийн асуудлыг авч үзсэн байх ёстой.

### 4 Өөрийн мэдлэг ур чадвараа бүрэн ашиглах

Удирдах зөвлөлийн шийдвэр гаргах асуудлаар өөрийн мэдлэг, ур чадвар, туршлагаа бусадтайгаа хуваалцаж тэдэнд мэргэшлийн зүгээс зөвлөж, зөв шийдвэр гаргахад тусалж байх хэрэгтэй. Аливаа асуудлыг системийн

сэтгэлгээний үүднээс том зургаар нь харж, учир шалтгаан, үр дагаврыг тодорхойлж байх хэрэгтэй. Их сургуулийн зөвхөн нэг жижиг хэсгийн асуудлаар оролдоод байх нь том системийн ач холбогдлыг мэдрэхгүй, хөл алдах аюул бий.





## **БАРИМТ 1 - ДЕНВЕРИЙН ИХ СУРГУУЛИЙН УДИРДАХ ЗӨВЛӨЛ**

Удирдах зөвлөл нь 4 жилийн хугацаатай томилогддог санал өгөх эрхтэй 28 гишүүнээс бүрдэх бөгөөд их сургуулийн засаглалыг үрдүнтэй болгох үүднээс 10 хороог байгуулж ажиллуулдаг. Үүнд: Биеийн тамирын асуудал, аудит, Барилга байгууламж, Багш болон сургалтын асуудал, Санхүү төсөв, хөрөнгө оруулалт, засаглал, стратеги, оюутны асуудал, их сургуулийн хөгжил гэсэн асуудлаар хороо байгуулж, гол төлөв 5-7 хүний бүрэлдүүнтэй ажиллуулдаг. Денверийн их сургуулийн удирдах зөвлөлийг итгэмжлэгдсэн ивээн тэтгэгчдийн зөвлөл гэж нэрлэдэг. Харин

санхүү төсвийн хороо 13 хүнтэй байна. Эдгээр хороонд удирдах зөвлөлийн гишүүдээс гадна их сургуулийн удирдлага, багш нараас орж болно. Удирдах зөвлөл жилд 4-өөс доошгүй хуралдах бөгөөд хуралдаан нь хаалттай явагдана. Гэхдээ тодорхой асуудлаар хариуцсан дэд захирал, бусад албан тушаалтан оролцож, хэлэлцэж буй асуудлаар танилцуулга хийж болно.

Удирдах зөвлөл их сургуулийн өдөр тутмын үйл ажиллагааг удирдах үүрэг хариуцлагыг их сургуулийн ректорт шилжүүлэн өгдөг.

## **ИХ СУРГУУЛИЙН РЕКТОРЫГ ТОМИЛОХ**

Засгийн газраас их сургуулийн удирдах зөвлөл, ректорт эрх мэдлээ шилжүүлэхдээ удирдах зөвлөлийн дарга, их сургуулийн ректор

нь чадварлаг зөв хүн байхад ихээхэн анхаардаг. Эдгээр томилгоо хийх янз бүрийн арга зам байдаг.

**УЛСЫН ӨРӨНХИЙЛӨГЧ**

Шууд томилох  
  
Урьдчилан зөвшилцөж томилох

**САЙД**

Шууд томилох  
  
Урьдчилан зөвшилцөж томилох  
  
Удирдах зөвлөлийн сонголтыг батлах  
  
Удирдах зөвлөлөөс нэр дэвшүүлсэн жагсаалтаас сонгож томилох

**УДИРДАХ ЗӨВЛӨЛ**

Шууд томилох  
  
Нэр дэвшигчдийн жагсаалт бэлтгэх сайдад өргөн барих  
  
Зөвхөн нэг нэр дэвшигчийг сонгож, сайдад батлуулахаар өргөн барих  
  
Засгийн газрын төлөөлөл, Удирдах зөвлөлд сууж, сонголт хийхэд туслах

**СОНГУУЛИАР**

Эрдмийн зөвлөл, сенатаас сонгох  
  
Бүх профессор багш нар сонгох  
  
Бүх профессор багш нар сонгож, сайдад батлуулахаар өргөн барих

Япон, Солонгос, Турк улсад их сургуулийн ерөнхийлөгчийг их сургуулийн эрдэмтэн багш нар болон эрдмийн зөвлөл/сенат сонгож, Засгийн газраар батлуулдаг байна. Зүүн Европын дийлэнх оронд ректорыг их сургуулийн эрдмийн зөвлөл/сенат сонгох бөгөөд Засгийн газраар батлуулах шаардлагагүй байна. Харин Австри,

Дани, Норвег улс саяхнаас их сургуулийн эрдмийн зөвлөл/сенат сонгож, удирдах зөвлөл нэр дэвшигчийн удирдах ур чадварыг шалгаж баталдаг болжээ. Сүүлийн жилүүдэд олон улсын хэмжээнд их сургуулийн ректорын эрдмийн нэр хүндээс гадна удирдлагын ур чадварт онцгой анхаарах болсон байна.

**ИХ СУРГУУЛИЙН ЭРХЭМ ЗОРИЛГО**

Удирдах зөвлөлийн хамгийн түрүүнд хийх ажлын нэг бол их сургуулийн эрхэм зорилго юм. Эрхэм зорилго бол аливаа байгууллагын оршин тогтнож байгаа “зүрх” нь юм. Эрхэм зорилго бол их сургуулийн үйл ажиллагааны удирдамж бөгөөд удирдах зөвлөл түүнийг зөв тодорхойлж, түүний “эзэн” байх ёстой. Тусгай ажлын хэсэг байгуулж, эсвэл хамт олноор эрхэм зорилгыг тодорхойлох нь хангалтгүй. Удирдах зөвлөлийн гишүүн бүр их сургуулийн эрхэм зорилгын талаар нухацтай бодож өөрийн үзэл бодлоо илэрхийлж, хамтын хүчээр их сургуулийн

эрхэм зорилгыг тодорхойлох учиртай. Эрхэм зорилгыг тодорхойлохдоо дараах чухал элементүүдийг бодох хэрэгтэй. Их сургуулийг өөрчлөхөд хүргэх үйл ажиллагаа бус харин тэрхүү өөрчлөлт нь эрхэм зорилго юм. Эрхэм зорилго бол товч тодорхой цөөн үгээр тухайн байгууллагын зорилгыг тодорхойлдог. Эрхэм зорилгыг тодорхойлохдоо тухайн байгууллагын үндсэн зорилго, тэр зорилгодоо хэрхэн хүрэх, хэнд зориулагдсан, ямар ач холбогдол авчрахыг сайтар бодох хэрэгтэй. Их, дээд сургууль бол 3 үндсэн үүрэг нийгмийнхээ өмнө хүлээдэг. Нэгд



нь чанартай сайн мэргэжилтэн бэлтгэх, хоёрт, шинэ мэдлэг бүтээх, түгээх зорилгоор эрдэм шинжилгээний ажил хийдэг, гуравт, нийгэм орон нутагтаа үйлчилгээ үзүүлэх гэсэн үүрэгтэй. Их сургуулийн эрхэм зорилгод үүнийг сайтар тусгах хэрэгтэй. Манай улсын их дээд сургуулиудын эрхэм зорилгыг харахад алсын зорилго,

хараа, эрхэм зорилго хоёрыг хольж хутгасан байдал ажиглагдаж байна. Зарим тохиолдолд их сургуулийнхаа уриаг эрхэм зорилго гэсэн байна. Үүнийг их сургуулийн удирдах зөвлөлүүд нухацтай хэлэлцэж зөв тодорхойлох тал дээр ажиллах нь чухал ач холбогдолтой.

## **БАРИМТ 2 - ДЭЛХИЙН ТЭРГҮҮЛЭХ ИХ СУРГУУЛИУДЫН ЭРХЭМ ЗОРИЛГО**

“21-р зуунд шинжлэх ухаан, технологи болон бусад салбарт эх орон болон дэлхий дахинаа дорвитой хувь нэмэр оруулахуйц

оюутныг бэлтгэж, мэдлэгийг гүнзгийрүүлнэ” Массачусетсийн Технологийн их сургууль

“Олон улсын хэмжээнд чанарын хамгийн дээд түвшинд хүрсэн сургалт, суралцахуй, судалгааны төлөө тэмүүлэн эрмэлзэх замаар нийгэмдээ

хувь нэмэр оруулна. Кембрижийн их сургууль

“Өөрийн оюутнууддаа боловсрол олгож, тэдний насан туршдаа сурах чадавхыг соёолуулж, бие даасан, хосгүй судалгааг

дэмжиж, нээлт бүтээлийнхээ үр дүнг дэлхий даяар түгээнэ. Жон Хопкинсийн их сургууль

“Дэлхийн бусад тэргүүлэх их сургуулиудтай хамтран хүн төрөлхтний мэдлэгийг баяжуулахад дорвитой хувь нэмэр оруулах замаар

судалгаа, боловсролын дэлхийн түвшний тавцан болно”. Токиогийн их сургууль

“Хамгийн сайн боловсрол олгох, олон улсын дээд зэргийн стандартад хүрсэн судалгааны ажил явуулах, нийгэмдээ үйлчилгээ үзүүлэх

замаар суралцахуйг шинэ шатанд гаргаж, мэдлэгийг бүтээж, түгээнэ.” МакГилл их сургууль

## **ИХ СУРГУУЛИЙН ЕРӨНХИЙЛӨГЧ**

Улс орнуудын боловсролын системийн уламжлалаас улбаалж сургуулийн захирлыг ерөнхийлөгч, дэд канцлер, ректор гэж янз бүрээр нэрлэдэг. Их сургуулийн удирдлага бол 5 үндсэн үйл ажиллагааг явуулна. Нэгд, их сургуулийн эрхэм зорилгыг тодорхойлж, урт хугацааны зорилго болон ойрын үеийн зорилтуудыг тодорхойлох, хоёрт, урт хугацааны зорилго, ойрын үеийн зорилтуудыг

хэрэгжүүлэх үүднээс тэргүүлэх чиглэлд хөрөнгө нөөц хүчээ хуваарилж, чиглүүлэх, гуравт, их сургуулийн гол удирдах албан тушаалтныг сонгон шалгаруулж, ажиллуулах, дөрөвт, их сургуулийг гадна дотоодод төлөөлөх, эцэст нь стратегийн удирдлагаар хангаж, байгууллагын өөрчлөлт шинэчлэлийг манлайлах зэрэг багтана. Сүүлийн жилүүдэд их сургуулийн ректорын манлайллын асуудалд дэлхий



нийтээр ихээхэн анхаарч, их сургуулийг тал дээр эрэл хайгуул хийдэг болжээ. жинхэнэ лидер манлайлагчдаар удирдуулах

## МАНЛАЙЛАГЧДЫН 3 ҮНДСЭН ҮНДСЭН ШИНЖ ЧАНАР

### “Хянагч” лидер

Аж үйлдвэрийн хувьсгалаас үүдэлтэй 20-р зууны эхэн үеэс гарч ирсэн удирдагч хүний энэ шинж чанар бол Тэйлерийн менежментийн

онолд томъёолсноор технократ удирдагч бөгөөд бүтээмжид илүү их анхаардаг байна.

#### ДАВУУ ТАЛ

Үр дүнд анхаардаг  
 Үр дүнд хөтлөгдсөн  
 Үр өгөөжийг дээшлүүлнэ  
 Хэмжиж болох энгийн зорилго тавина  
 Хямралын үед зоригтой шийд гаргадаг  
 Ажил, гэрийн ажлын хооронд тодорхой зааг гаргадаг

#### СУЛ ТАЛ

Хүмүүсээс тасархай  
 Хүний нөөцийг муу ашигладаг  
 Хамт олны мэдлэг чадварыг ашигладаггүй  
 Уян хатан бус, манайх танайх гэсэн харьцаа үүсгэдэг  
 Маргаанд байнга хүргэдэг

#### ҮР ӨГӨӨЖ ӨГӨХ САЛБАР

Үйлдвэрлэлийн шугам  
 Ажлын үр өгөөж, хяналт чухал ач холбогдолтой ажлын байр  
 Цөмийн эрчим хүчний салбар  
 Нягтлан бодох, бүртгэлийн алба  
 Барилгын салбар  
 Удирдлагын доод шат

#### ҮР ДҮН МУУТАЙ САЛБАР

Мэдлэгт суурилсан үйлдвэрлэл  
 Боловсролын салбар  
 Бизнесийн салбар  
 Инновац бүтээлч сэтгэхүй шаардсан салбар  
 Стратегийн менежмент

### “Эмч” лидер

Орчин үеийн барууны соёлоос үүдсэн удирдагчийн энэхүү загвар нь юуны өмнө хувь хүний эрүүл мэнд, ажил мэргэжилдээ өсөхөд түлхүү анхаардаг байна. Маслоу, Левин зэргийн онолчдын хүний нөөцийг дэмжих онолд тулгуурлан энэ загвар гарч ирсэн байна. Ажил, амьдралдаа сэтгэл хангалуун ажиллагчид

илүү үр бүтээлтэй ажилладаг гэсэн ерөнхий ойлголт, итгэл үнэмшилтэй удирдагчийг энэ төрөлд хамруулдаг. Тийм ч учраас хамт олноо сургах, давтан бэлтгэхэд ийм лидер ихээхэн анхаарал тавьж, урт богино хугацааны сургалтуудыг өргөн хүрээнд явуулдаг байна.



### ДАВУУ ТАЛ

Хувь хүн болон багт онцгой анхаарал хандуулдаг  
Сэтгэл зүйн байдалд санаа тавьдаг  
Итгэлцэл үүсгэдэг  
Хувь хүний хөгжлийг дэмжих арга замыг хайж,  
тэднийг хамруулж, чадавхыг нь дээшлүүлдэг.

### СУЛ ТАЛ

Асуудлыг том зургаар нь харж чаддаггүй  
Стратегийн хараа төвлөрч чадаагүй  
Системд бус хувь хүнд анхаардаг  
Байгууллага зөвхөн өөрийнхөө дотогш харсан  
үйл ажиллагаа явуулж гаднын хүчин зүйлийг  
анзаардаггүй

### ҮР ӨГӨӨЖ ӨГӨХ САЛБАР

Төрийн байгууллагууд  
Боловсрол, эрүүл мэндийн салбар  
Хүний хөгжлийг дээдэлсэн байгууллагууд  
Дунд шатны удирдах албан тушаалтнууд  
Хүний нөөцийн алба

### ҮР ДҮН МУУТАЙ САЛБАР

Хурдан өөрчлөгддөг байгууллага  
Үндэстэн дамнасан байгууллага  
Аж үйлдвэр, барилгын салбар  
Стратегийн алсын хараа шаардах дээд түвшний  
удирдлага  
Азийн орнуудад тохирохгүй

## "Чөлөөлөгч" лидер

Өнгөрсөн зууны наяд оноос хэрэглэх болсон манлайлагчийн энэ хэв шинж нь менежментээс манлайллыг салгаж ойлгохыг хүчтэй сурталчилж, ээдрээтэй, тогтворгүй тодорхой бус нөхцөл байдалд алсын хараатай зөв сонголт

хийдэг лидерийг тодорхойлох болжээ. Ийм манлайлагчид тодорхой бус тогтворгүй нөхцөлд хамт олондоо итгэл үнэмшил төрүүлж, нөхцөл байдлыг тодорхой таниулж, ирээдүйн дүр зургийг ил тодоор гаргаж харж чаддаг байна.

### ДАВУУ ТАЛ

Компаниудын хүчтэй эвсэл байгуулж чаддаг  
Байнга өөрчлөгдөж байдаг эрч хүчтэй  
Бүтээлч  
Бие даасан багуудыг ажиллуулж удирдаж чаддаг  
Алсын хараатай, стратегийн лидер

### СУЛ ТАЛ

Урт хугацааны туршид тогтвортой биш болдог  
Удирдагч ганцаараа бүхнийг мэддэг, чаддаг  
болдог учраас асуудал үүсдэг  
Инновац, бүтээлч сэтгэлгээг чөдөрлөх орчин  
бүрдэх эрсдэлтэй

### ҮР ӨГӨӨЖ ӨГӨХ САЛБАР

Мэдлэгт тулгуурласан байгууллагууд  
Гүрэн дамнасан корпорацууд  
Том компаниуд  
Стратегийн алсын хараатай дээд түвшний  
удирдагч

### ҮР ДҮН МУУТАЙ САЛБАР

Төрийн байгууллагууд  
Аж үйлдвэрлэлийн салбар  
Банк, эрүүлийг хамгаалах зэрэг байнга  
өөрчлөгдөхгүй тогтвортой салбарууд  
Дунд түвшний удирдагч, менежер

## БАРИМТ 3 - АНУ-ЫН ИХ СУРГУУЛИУДЫН ХАМГИЙН САЙН ЛИДЕРҮҮД

### 1 Алабамагийн их сургуулийн ерөнхийлөгч Гвендолин Боид

Алабамагийн анхны эмэгтэй ерөнхийлөгч Иелийн их сургуульд магистр хамгаалсан энэ хүн механик инженерийн чиглэлээр анхны африк гаралтай эмэгтэй юм.

### 2 Франклин Пиерсийн их сургуулийн ерөнхийлөгч Андро Кард

Цагаан ордны боловсон хүчний даргаар Рейганы Засгийн газраас эхлэн ажилласан энэ хүн Техасийн их сургуульд деканаар ажиллаж байгаад энэ их сургуулийн захирлаар томилогдсон байна. Тэрээр олон нийтийн мэдээллийн талаар нэр хүндтэй хөтөлбөрийг их сургуульдаа нээсэн байна. Сонирхуулж хэлэхэд тэрээр 9 сарын 11-ны дайралтын талаар ерөнхийлөгч Жорж Бушид мэдээлсэн анхны хүн ажээ.

### 3 Фресно дахь Калифорни муж улсын их сургуулийн ерөнхийлөгч Жозеп Кастро

Мексик гаралтай энэ хүн нэг жилийн дотор 43 сая долларын хөрөнгө оруулалтыг босгож чадсан Калифорни мужийн их сургуулийн системд 47 настайдаа хамгийн залуу ерөнхийлөгч болжээ.

### 4 Аризона мужийн улсын их сургуулийн ерөнхийлөгч Майкл Кроу

Тэрээр Колумбийн их сургуулиас говь тал нутагт шилжин ирж, "Шинэ Америк их сургууль" үзэл баримтлалыг дэвшүүлж, их сургуулийн судалгааны ажлын төсвийг 3 дахин нэмэгдүүлж, Биодизайны хүрээлэн, Тогтвортой хөгжлийн хүрээлэнг байгуулж ажиллуулжээ. Түүний удирдаж байгаа их сургууль дэлхийн топ 100 их сургуульд багтжээ.

### 5 Аустин дахь Техасийн их сургуулийн ерөнхийлөгч Грегори Фенвес

1 сая долларын цалингаас татгалзаж, 750 мянган долларын цалинг хүлээн зөвшөөрсөн энэ хүн Америкийн инженерийн Академийн дээд шагналыг хүртсэн бөгөөд их сургуульдаа инженерийн тэнхим удирддаг байна.



# ИХ СУРГУУЛИЙН ЗАСАГЛАЛ, ЭРХ ҮҮРЭГ

УЛС	УЗ-ИЙН ГОЛ ҮҮРЭГ	УЗ-ИЙН ГИШҮҮН, ТОО	УЗ-ИЙН ДАРГЫН ҮҮРЭГ	ХЭНИЙГ ДАРГААР Т
Австрали	Их сургуулийн санхүүжилтийг хариуцна	24, ихэнх нь эрдмийн бус хүн	УЗ-ийн үйл ажиллагааг удирдаж, ректорын ажлыг үнэлж дүгнэнэ	Бизнес, н үйлчилг эрдмийн
Канад	Их сургуулийн удирдлагын асуудлаар бүрэн хариуцна. Ерөнхийлөгчийг томилох, огцруулах эрхтэй.	Дунджаар 27, 25%-нь орон нутгаас томилогдоно, 25%-нь сонгуулиар, 25%-нь УЗ-өөс, 25%-нь их сургууль дотроосоо, нийт гишүүдийн 50%-нь гадны хүн байна.	УЗ-ыг удирдаж, ерөнхийлөгчид зөвлөж, түүний ажлыг үнэлнэ.	Гол төлөв эрхл
Франц	УЗ их сургуулийн 4 жилийн төлөвлөгөө, бодлогын асуудлаар Засгийн газартай гэрээ тохирно. Гэхдээ Боловсролын яам олон асуудлыг шууд хянаж байдаг.	Гишүүдийг янз бүрийн бүлэглэлээс сонгоно.	Ректор нь удирдах зөвлөл, Эрдмийн зөвлөлийг удирдана.	
Герман	Сенат санхүүгийн нөөцийн хуваарилалтыг хариуцна. Муж улс олон асуудлыг шийдвэрлэх эрхтэй.			
Швед	Их сургуулийн бүхий л асуудлыг ерөнхийд нь хариуцна.	УЗ-ийн гишүүдийг Их сургуулиас санал болгож, сайд томилдог.	Их сургуультай холбоогүй Засгийн газраас томилогдсон хүн байна.	
Их Британи	Их сургуулийн удирдлагыг ерөнхийд нь хариуцаж, ректорыг томилно.	25-30 гишүүнтэй	УЗ-ийн үйл ажиллагааг удирдаж, ректорын ажлыг үнэлж дүгнэнэ	Засгийн бизнесийн бус х
АНУ	Их сургуулийн ерөнхий удирдлагыг хариуцдаг. Гэхдээ муж улс тус бүрдээ онцлогтой. Ерөнхийлөгчийг сонгодог.	Муж улсын захирагчийн томилсон 10-25 гишүүнтэй.	УЗ-ийн үйл ажиллагааг удирдаж, ерөнхийлөгчийн ажлыг үнэлж дүгнэнэ	Засгийн томилон
Япон	Их сургууль өөрөө УЗ-ын эрх мэдлийг тодорхойлно. Ерөнхийлөгч шийдвэр гаргахын өмнө УЗ хэлэлцэж саналаа өгнө.	Их сургуулийн дотроос болон гаднын хүмүүсээс бүрдэнэ.		
Голланд	УЗ-нь стратегийн төлөвлөгөө төсвийг баталж, 3 хүний бүрэлдэхүүнтэй гүйцэтгэх зөвлөлийг батална.	5 гаднын гишүүдийг их сургуулийн зөвлөлийн саналаар сайд томилно.	УЗ-ыг удирдана.	Улс төр, биз хүндтэй хү

УЗ-ийн  
ТОМИЛОХ

ЭРДМИЙН ЗӨВЛӨЛИЙН ҮҮРЭГ

ИХ СУРГУУЛИЙН РЕКТОРЫН ҮҮРЭГ

ХЭН ИХ СУРГУУЛИЙН РЕКТОР БАЙЖ  
БОЛОХ ВЭ?

ийтийн  
ээний  
бус хүн

Сургалтын бүхий л асуудлыг хариуцна, Гэхдээ удирдах зөвлөлийн өмнө хариуцлага хүлээнэ

Сургалт, эрдэм шинжилгээ, захиргаа, удирдлагын бүхий л асуудлаар УЗ-ийн өмнө хариуцлага хүлээнэ

Туршлагатай ахмад эрдмийн хүн

бизнес  
өгч

Сенат бол сургалт, эрдэм шинжилгээний асуудлаа бүрэн хариуцах бөгөөд УЗ-ийн өмнө хариуцлага хүлээнэ.

Их сургуулийн өдөр тутмын удирдлагын асуудлыг УЗ-ийн өмнө хариуцна.

Туршлагатай ахмад эрдмийн хүн

Эрдмийн зөвлөл сургалт, эрдэм шинжилгээний бодлогод өөрчлөлт оруулах асуудлаар УЗ-д зөвлөмж оруулна.

Их сургуулийг чиглүүлэн удирдаж, УЗ-ыг удирдаж, санхүүгийн хяналт тавьж хариуцлага хүлээнэ.

3 их сургуулийн Эрдмийн зөвлөлөөс сонгогдсон ахмад эрдэмтэн байна.

Төвлөрсөн эрдмийн зөвлөл байхгүй, Факультет, тэнхимийн зөвлөл сургалт эрдэм шинжилгээний асуудлыг шийднэ.

Ректор их сургуулийг удирдах боловч, эрх мэдэл нь хязгаартай байдаг.

Бүх багш нарын чуулганаас сонгогдсон ахмад эрдэмтэн

Эрдмийн зөвлөл нь сургалт, эрдэм шинжилгээний бодлогыг тодорхойлно.

УЗ-ын өмнө хариуцлага хүлээнэ.

УЗ-ын саналаар Засгийн газраас томилсон ахмад эрдэмтэн байна.

газар,  
Эрдмийн  
хүн

Эрдмийн зөвлөл сургалтын бодлого, чанарыг хариуцах бөгөөд УЗ-д ажлаа тайлагнана.

Сургалт, удирдлагын бүхий л асуудлыг УЗ-ын өмнө хариуцна.

Ахмад эрдэмтэн байна. Гэхдээ дипломат, цэргийн болон бизнесийн хүн томилж болдог.

газраас  
доно.

Эрдмийн зөвлөл сургалтын бодлогын асуудлаар ерөнхийлөгч, УЗ-д зөвлөж байдаг.

Сургалт, удирдлагын бүхий л асуудлыг УЗ-ын өмнө хариуцна.

Гол төлөв ахмад эрдэмтэн байна. Гэхдээ Засгийн газар, бизнесийн хүн томилж болдог.

Эрдмийн зөвлөл сургалтын төлөвлөгөө, судалгаа, багш ажилд авах зэрэг асуудлаар ерөнхийлөгчид зөвлөнө.

Ерөнхийлөгч бол манлайлагч байх бөгөөд их сургуулийн бүхий л асуудлыг хариуцна.

Их сургуулийн бус бүрэлдэхүүнтэй сонгох хорооноос томилогдсон гадна дотнын чадварлаг хүн байна.

несийн нэр  
н байна.

Их сургуулийн зөвлөл 15 гишүүнтэй бөгөөд стратегийн төлөвлөгөө, дүрэм журмыг хэлэлцэж саналаа гаргана.

Их сургуулийн үйл ажиллагааг шууд хариуцна.

УЗ-өөс томилогдсон ахмад эрдэмтэн байна.

ИХ СУРГУУЛИЙН ЗАСАГЛАЛ, ЭРХ ҮҮРЭГ





## ДЭЭД БОЛОВСРОЛЫН ЗАСАГЛАЛЫН ТАЛААРХ ДЭЛХИЙ НИЙТИЙН ХАНДЛАГА

Сүүлийн жилүүдэд дэлхийн улс орнуудад дээд боловсролын засаглалын хүрээнд гарч байгаа өөрчлөлт нь гадаад, дотоодын ижил төстэй хүчин зүйлүүдээс хамаарч байгаа бөгөөд ерөнхийдөө дүр зураг нь ижил байна. Эдгээр өөрчлөлтийн зарим нэгээс дурдъя.

- Үүнд:
- Их сургуулийг бие даасан хуулийн этгээд болгох эрх зүйн үндсийг баталгаажуулах болж байна.
  - Их сургуулийн удирдлага, түүнд тавих хяналтын зарим хэсгээс Засгийн газар татгалзаж, их сургуулийн үүрэг хариуцлагыг дээшлүүлж байна.
  - Их сургууль, Засгийн газрын хооронд завсрын бүтэц бий болгож, их сургуулийн санхүүгийн үйл ажиллагаанд хяналт тавих үүргийг шилжүүлж байна.
  - Их сургуулиудад санхүүжилтийн шинэ эх үүсвэр олох ажлыг дэмжсэн, энэ талаар их сургуулийн эрх чөлөөг өргөтгөсөн санхүүжүүлэлтийн шинэ загварыг хэрэглэх болж байна.
  - Их сургуулийн бүх мэргэжлийн чанарыг хянах хөндлөнгийн байгууллагуудыг байгуулж ажиллуулах болжээ.
  - Улсын хэмжээнд боловсролын салбарын өмнө тавьсан зорилт болон их сургуулийн өмнө тавьсан зорилтыг хэрэгжүүлэхэд оруулж байгаа их сургуулийн хувь нэмрийг үнэлэх, үйл ажиллагааны үр дүнг тайлагнах шинэ хэлбэрийн хариуцлагын механизмыг боловсруулж нэвтрүүлж байна.
  - Их сургуулийн удирдах зөвлөл бол сайдын өмнө хариуцлага хүлээх үүрэгтэйг эрх зүйн талаас нь шийдвэрлэсэн.
  - Их сургуулийн удирдах зөвлөлийн дарга, гишүүд, их сургуулийн ректорыг томилох асуудлаас Засгийн газар аажмаар татгалзаж эхэлж байна.
  - Их сургуулийн удирдах зөвлөл, их сургуулийн ректорын удирдах чадвар, манлайлалд шинэ шаардлага тавих болсон.

Эдгээр өөрчлөлтийн ач холбогдол бол их сургуулийн дотоод нөөц, авьяас чадварыг хөхүүлэн дэмжиж, их сургууль бүх сонирхогч талуудтайгаа ойртож ажиллах, улмаар нийгэмдээ шаардлагатай сургалтын хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх, улмаар оюутанд олгож байгаа мэдлэг, ур чадварын чанар дээшилж, нийгмийн хэрэгцээг бүрэн хангах болно.

## ИХ СУРГУУЛИЙН ЗАСАГЛАЛЫГ САЙЖРУУЛАХ ТАЛААРХ ЗӨВЛӨМЖҮҮД

- 1 Их сургуулийн бие даасан байдлыг хангах зорилгоор их сургуулийн удирдах зөвлөлийг бэхжүүлж, түүнд эрх мэдлийг шилжүүлэх замаар их дээд сургууль дахь улс төрийн нөлөөллийг бууруулах хэрэгтэй. Үүний тулд их сургуулийн удирдах зөвлөлийн эрх үүргийг тодорхойлсон дүрэм зааврыг улам боловсронгуй болгох шаардлагатай.

- 2 Их сургуулийн удирдах зөвлөлийн даргыг албан тушаал харгалзах бус хөндлөнгийн олон нийтэд танигдсан лидерүүдээс сонгон 4 жилийн хугацаатай сонгож байвал зохино. Мөн удирдах зөвлөлийн гишүүдэд өндөр шаардлага тавьж, түүнийг хангасан хүнийг сонгон шалгаруулах, сонгогдсон гишүүдийн эрх үүргийг нарийн тодорхойлж өгөх хэрэгтэй.
- 3 Их сургуулиудын эрхэм зорилго, алсын харааг цаг үеийн шаардлага, нөхцөл байдлыг харгалзан тодорхойлох асуудал бол удирдах зөвлөлийн эн тэргүүнд хийх ажил байх ёстой. Түүний дараа их сургуулийг хөгжүүлэх стратегийг боловсруулж баталж, түүнийг хэрэгжүүлэх ажилд орох нь их сургуулийн үйл ажиллагааг тогтворжуулж, чанарыг сайжруулах нэг нөхцөл мөн.
- 4 Их сургуулийн ректор тавих шаардлагыг нухацтай боловсруулж, түүнийг сонгон шалгаруулах ажлыг нээлттэй, олон нийтэд ил тод явуулах тогтсон журам баталж тууштай хэрэгжүүлэх хэрэгтэй.
- 5 Их дээд сургуулийн удирдах ажилтнуудыг манлайлын сургалтад тогтмол хамруулж, үрдүнг тооцож ажиллах журамд шилжих хэрэгтэй.

## ХОЛБОГДОХ ЭХ СУРВАЛЖУУД

Aghion, P. and J. Tirole (1997) "Formal and Real Authority in Organizations," *Journal of Political Economy*, 105(1), pp. 1–29.

Australia Ministry of Education Science and Training (2003). *Our Universities Backing Australia's Future*. Commonwealth of Australia. [http://backingaustraliasfuture.gov.au/policy\\_paper/policy\\_paper.pdf](http://backingaustraliasfuture.gov.au/policy_paper/policy_paper.pdf)

Committee of University Chairmen (2004). *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*. [http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hefce/2004/04\\_40/04\\_40.pdf](http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hefce/2004/04_40/04_40.pdf)

F. Balderson, *Managing today's University*. 2000

James L. Fisher. *The Board and The President*. American Council on education, Macmillan Publishing company. 1991

*Global Trends in University Governance*. World Bank, 2008

M. Preedy, N. Bennett. *Educational leadership: Context, Strategy and Collaboration*. University, UK, 2012

## SUMMARY

This policy brief concerned with the way that governments direct their tertiary education sectors. As the demand for higher education continues to grow and as governments acknowledge their role in promoting economic development, it becomes increasingly important to ensure that higher education systems are managed in an effective way. Higher education systems are also getting more complex due to the growth in the number of public and private institutions, so that the task of managing and

monitoring the sector is becoming more specialized and demanding. As a result, the old model of total control from a central ministry of education (MOE) is proving unsustainable in the long term and is being replaced throughout the world by other models. Role of governing board, its composition, responsibilities of not only chairs but members, selection of president of university are key and relevant issues to Mongolia higher education sector. At the end the policy brief provides sets of recommendations.

## ШУТИС-ИЙН ОЛОН УЛСЫН ДЭЭД БОЛОВСРОЛ СУДЛАЛЫН ТӨВ

Тус төв энэ хичээлийн жилээс сар бүр дээд боловсролын тулгамдсан асуудлаар “Дээд боловсролын бодлогын өөрчлөлт” цувралыг хэвлэж гарган, мөн ШУТИС-ийн веб хуудсаар түгээх болно. Эдгээр цуврал нь дээд боловсролын бодлого боловсруулагчид, эрдэмтэн судлаачдад зориулагдсан бөгөөд энэ цувралын материалыг ашиглах, өөрсдийн судалгаанд ишлэл татан хэрэглэхийг бүрэн дэмжиж, Creative Commons нээлттэй лицензээр зохиогчийн эрхээ баталгаажуулсан.



### Судалгааны баг

Доктор, профессор Д.Бадарч

Доктор, профессор Б.Очирбат

Доктор, дэд профессор Т.Намнан

Судлаач Б.Мөнххүж

**Хянан тохиолдуулсан:** Б.Очирбат

Хэвлэлд бэлтгэсэн: Ч.Болорчимэг

© ШУТИС Хэвлэлийн газар

