



БОЛОВСРОЛЫН ХЯНАЛТ - ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ДЭЛХИЙН ТАЙЛАНГИЙН ХУРААНГУЙ

2024/5

Боловсрол ба Манлайлал

СУРАЛЦАХУЙД МАНЛАЙЛАХ НЬ



Sustainable
Development
Goals



БОЛОВСРОЛЫН ХЯНАЛТ - ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ДЭЛХИЙН
ТАЙЛАНГИЙН ХУРААНГУЙ



2024/5

Боловсрол ба манлайлал

СУРАЛЦАХУЙД МАНЛАЙЛАХ НЬ

Инчоны Боловсрол 2030 тунхаглал болон Үйл ажиллагааны хүрээ баримт бичигт Боловсролын хяналт-шинжилгээний дэлхийн тайлангийн чиг үүргийг тодорхойлохдоо "ТХЗ-уудын ерөнхий хэрэгжилтийг хянан үзэх, тоймлон дүгнэх ажлын хүрээнд үүрэг хүлээсэн холбогдох талуудыг үндэсний болон олон улсын стратегийн хэрэгжилтийг тайлагнах" хариуцлагын хамт "ТХЗ 4 болон боловсролын асуудлыг тусгасан бусад ТХЗ-ын хэрэгжилтэд хяналт-шинжилгээ хийх, тайлагнах механизм болно" гэжээ. Тайланг ЮНЕСКО-ийн бие даасан баг боловсруулан гаргадаг.

Энэхүү хэвлэлд ашигласан тодорхойлолт, нэр томьёо болон бусад материалын танилцуулга нь аливаа улс орон, газар нутаг, хот, бүс нутгийн хууль эрх зүйн байдал, түүний эрх бүхий байгууллага, удирдлага эсхүл түүний хил хязгаарыг тогтоох, хязгаарлах талаар ЮНЕСКО-ийн зүгээс ямар нэг байр суурь илэрхийлж буй хэрэг биш болно.

Уг тайланд дурдсан баримтуудын сонголт, танилцуулга, түүнчлэн илэрхийлэгдэж байгаа үзэл бодол, байр суурийн хариуцлагыг гагцхүү Боловсролын хяналт-шинжилгээний дэлхийн тайланг боловсруулсан баг хүлээх бөгөөд үүнд ЮНЕСКО-ийн байр суурийг илэрхийлээгүй бөгөөд тийм үүрэг хүлээхгүй болно. Энэхүү тайланд илэрхийлсэн үзэл бодол, байр суурийн талаарх ерөнхий хариуцлагыг тайлан боловсруулсан багийн захирал хүлээнэ.

Боловсролын хяналт-шинжилгээний дэлхийн тайланг боловсруулсан баг

Захирал: Манос Антонинис

Самахер Аль Хадхери, Даниел Апрель, Марсела Барриос Ривера, Мадлен Барри, Екатерина Баскакова, Ясмин Беккуче, Катарина Серкейра, Рафаэла Мария Да Силва Сантос, Анна Кристина Д'Аддио, Дмитрий Давыдов, Франческа Эндризци, Пабло Фрейзер, Лара Гил Бенито, Пьер Гудард, Чандни Жайн, Приядаршани Жоши, Мария-Рафаэла Калди, Жозефин Киенже, Жоди Ключ, Камила Лима Де Мораес, Кейт Линкинс, Кассиани Литрангомитис, Анисса Мечтар, Клаудин Мукизва, Юки Мураками, Жудит Рандрианатоавина, Кейт Редман, Мария Рожнов, Амина Сабур, Дивья Шарма, Лаура Стипанович, Азия-Катиана Тан, Дороти Ванг.

Боловсролын хяналт-шинжилгээний дэлхийн тайлан нь жил тутмын хараат бус хэвлэл юм. Энэхүү тайланг боловсруулах ажлыг засгийн газрууд, олон талт хөгжлийн агентлагууд болон хувийн сангуудын нэгдэл санхүүжүүлж, ЮНЕСКО-ийн зүгээс зохих дэмжлэг үзүүлж, зохицуулалт хийсэн болно.



Энэхүү хэвлэлийг Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) лицензийн дагуу Нээлттэй хандалтад байршуулсан болно (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Хэрэглэгчид энэхүү хэвлэлийн агуулгыг ашиглахдаа ЮНЕСКО-ийн Нээлттэй хандалтын сан (<http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en>)-гийн ашиглалтын нөхцөлийг хүлээн зөвшөөрөх шаардлагатай.

Одоо эзэмшиж буй лиценз нь тус хэвлэлийн эхийн агуулгад онцгой эрхтэйгээр хамаарна. ЮНЕСКО-д хамаарах эсэх нь тодорхой бус аливаа материалыг ашиглах тохиолдолд дараах хаягаар зөвшөөрлийг урьдчилан авах шаардлагатай: publication.copyright@unesco.org or UNESCO Publishing, 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP France.

Энэхүү лиценз нь зөвхөн текстэд хамаарна. Зургийг ашиглахаар бол урьдчилан зөвшөөрөл авах шаардлагатай. ЮНЕСКО нь нээлттэй хандалтын нийтлэгч бөгөөд бүх хэвлэлийг тус байгууллагын баримтын сангаас үнэ төлбөргүй авах боломжтой. ЮНЕСКО-ийн аливаа хэвлэлийг арилжааны зориулалтаар ашиглах нь цаас эсвэл CD дээр хэвлэх, хуулбарлах, түгээх зэрэгтэй холбоотой бодит зардлыг нөхөх зорилготой юм. Аливаа ашгийн зорилго байхгүй болно.



Номын англи нэр: *Global Education Monitoring Report Summary 2024/5: Leadership in education: Lead for learning*

Дэлгэрэнгүй мэдээллийг:

Боловсролын хяналт-шинжилгээний дэлхийн тайлангийн баг
ЮНЕСКО, 7, Фонтенуа талбай, 75352 Парис хот
07 SP8 Франц Улс
И-мэйл хаяг: gemreport@unesco.org
Утас: +33 1 45 68 07 41
www.unesco.org/gemreport

Хэвлэлийн дараа илэрсэн аливаа алдаа, дутагдлыг www.unesco.org/gemreport хаягт байрших цахим хувилбарт залруулгаар оруулна.

© ЮНЕСКО, 2024 Анхны хэвлэл

Нэгдсэн Үндэстний Боловсрол, шинжлэх ухаан, соёлын байгууллага (7, Фонтенуа талбай, 75352 Парис хот 07 SP, Франц Улс)-аас эрхлэн гаргав.

Эх бэлтгэл: "Мөнхийн Үсэг" ХХК

Зургийн тайлбар: 2022 оны 3 дугаар сарын 3-ны өдөр Иракийн Басра хотын Ал Таснием сургуулийн захирал Ансал өөрийн албаны өрөөнд хөрөг зураг авхуулж байгаа нь. Тэрбээр "Ядуурал, сэтгэцийн эрүүл мэнд, хүүхдийн хөдөлмөр, хүүхдийн хурим зэрэг нь манай сурагчдын гол асуудлуудын нэг юм ... Ядуурал нь тэднийг сургуулиа орхиход хүргэдэг гол асуудал юм" хэмээжээ.
Зургийг: © UNICEF/UN0614639/lbarra Sánchez* (Ибарра Санчес)
<https://doi.org/10.54676/HAYQ4445>
ED/GEMR/MRT/2024/S1

Боловсролын хяналт-шинжилгээний дэлхийн тайлангийн цувралууд

- 2024/5 Боловсрол ба манлайлал: Суралцахууд манлайлах нь
2023 Боловсролын салбар дахь технологи: Хэний талд үйлчлэх хэрэгсэл вэ?
2021/2 Боловсролын салбар дахь төрийн бус оролцогч талууд: Хэн сонгож, Хэн алдах вэ?
2020 Тэгш хамралт ба боловсрол: Бүх нийт гэсэн бол бүх нийт л байх ёстой
2019 Шилжилт хөдөлгөөн, дүрвэлт ба боловсрол: Хана хэрэм биш гүүр барих нь
2017/8 Боловсролд хариуцлагатай хандах нь: Бидний үүрэг амлалтын биелэлт
2016 Хүмүүс, гараг дэлхийн төлөөх боловсрол: Бүх нийтийн төлөө тогтвортой ирээдүйг бүтээх нь

Бүх нийтийн боловсрол (БНБ)-ын хяналт-шинжилгээний дэлхийн тайлангийн цувралууд

- 2015 Бүх нийтийн боловсрол 2000-2015: Ололт амжилт ба сорилтууд
2013/4 Сургахуй ба суралцахуй: Бүх нийтийн төлөө чанарыг ахиулах нь
2012 Залуучууд ба ур чадвар: Хөдөлмөрт нийцсэн боловсрол
2011 Далд хамрал: Зэвсэгт мөргөлдөөн ба боловсрол
2010 Эмзэг бүлгийнхэнд хүрэхүй
2009 Тэгш бус байдлыг даван туулах нь: Засаглал яагаад чухал вэ?
2008 Бүх нийтийн боловсрол 2015 онд: Бид хийж амжих уу?
2007 Бат бөх суурь: Бага насны хүүхдийн асаргаа ба боловсрол
2006 Аж төрөхийн тулд бичиг үсэгт тайлагдахуй
2005 Бүх нийтийн боловсрол: Чанарыг чанд сахихуй
2003/4 Жендер ба бүх нийтийн боловсрол: Тэгш байдалд хүрэх өөрчлөлт
2002 Бүх нийтийн боловсрол: Дэлхий зөв чиглэлд явж байна уу?

Энэхүү тайлан болон холбогдох материалыг <http://bit.ly/2024gemreport> холбоосоор татаж авах боломжтой.

ҮНДСЭН САНАА

Боловсролын манлайлагчид бол зөвхөн менежерүүд биш. Тэд бол өөрчлөлтийн гол төлөөлөгчид юм.

- **Бодлого боловсруулагчид** “Зохих ур чадвар, алсын хараатай хүмүүсийг манлайлагчаар тодруулж, сонгон шалгаруулж, бэлтгэж, дэмжихэд хэрхэн анхаарах вэ” гэсэн томоохон сорилттой тулгардаг.
- **Сургууль, систем болон улс төрийн түвшний үндэсний төлөвлөгөө нь дараах дөрвөн манлайлын чухал үзүүлэлтийг хөгжүүлэхэд анхаарах хэрэгтэй.** Үүнд үзүүлэлтийг тодорхойлох, суралцахуйд анхаарах, хамтын ажиллагааг дэмжих, хүмүүсийг хөгжүүлэх гэсэн 4 үзүүлэлт багтана. Гэвч сургуулийн захирлын бэлтгэл, сургалтын хөтөлбөрүүд, сургалтуудад дэлхийн хэмжээнд дүн шинжилгээ хийхэд эдгээрийн тал орчим хувь нь тус дөрвөн үзүүлэлтийн зөвхөн аль нэгэнд нь төвлөрдөг бол, дөнгөж гуравны нэг нь л эдгээр дөрвөн үзүүлэлтүүдийг нийтэд нь авч үздэг болох нь тогтоогдсон байна.

Сайн сургуулиудад сайн манлайлагчид хэрэгтэй.

- **Чадварлаг захирлууд сурагчдын сайн талуудыг олж харж чаддаг.** АНУ-д сургуулийн захирлууд болон багш нарын манлайлал нь сурагчдын үр дүнд ойролцоогоор 27 орчим хувь нөлөөлдөг болохыг тооцоолсон бөгөөд энэ нь сургуулийн зүгээс сурагчдад нөлөөлөх хүчин зүйлсийн дундаас багш нарын суралцахуйд үзүүлэх нөлөөллийн дараа орж байгаа юм.
- **Чадварлаг захирлууд багшийн сайн талуудыг олж харж чаддаг.** Үр дүнтэй манлайлал нь багшийг мэргэшүүлэхэд эергээр нөлөөлдөг болохыг 32 оронд хийсэн судалгаагаар баталгаажуулжээ. Дэлхийн хэмжээнд улс орнуудын 57 хувь нь захирлуудыг багш нарын ажлыг ажиглаж, түүндээ үндэслэн тэдэнд санал хүсэлтээ илэрхийлэх хүлээлтийг тавьдаг. Гэвч өндөр орлоготой орнуудад багшийн ажилд хяналт тавьдаг ерөнхий боловсролын сургуулийн захирлуудын эзлэх хувь 2015 онд 81 хувь байснаас 2022 онд 77 хувь болж буурчээ.
- **Чадварлаг захирлууд сургуулийн аюулгүй, эрүүл, хүртээмжтэй байдлыг хангадаг.** Дээрэлхэлтээс урьдчилан сэргийлэх, сурагчдын аюулгүй байдлыг хангах нь сургуулийн удирдлагын гол зорилтууд юм. АНУ-д сургуулийн захирлууд КОВИД-19 цар тахлын үед нийгмийн болон сэтгэл санааны сайн сайхан байдлыг нэн тэргүүнд тавихын тулд сургалтын хөтөлбөрөө үүнд нийцүүлэн өөрчилсөн бол Мальтад захирлууд хэлний дэмжлэгтэйгээр цагаачдыг тэгш хамруулсан сургуулийн соёлыг хөгжүүлэхийн тулд олон нийттэй хамтран ажилласан байна.

Үр дүнтэй манлайлал гэдэг нь ажилд авах шударгапрактик, итгэлцэл, хөгжих боломжуудыг бий болгох юм.

- **Авьяаслаг боловсон хүчнийг ажилд авах болон тогтвор суурьшилтай ажиллуулах нь нээлттэй бөгөөд өрсөлдөөнт сонгон шалгаруулалтыг шаарддаг.** Сургуулийн захирлыг улс төрийн нөлөөлөлгүйгээр томилох нь сургуулийн үр дүнг сайжруулдаг. Гэвч дэлхийн хэмжээнд улс орнуудын зөвхөн 63 хувь л бага болон дунд сургуулийн захирлын сонгон шалгаруулалт нээлттэй, өрсөлдөөнтэй байдлаар явагддаг байна.
- **Шилдэг багш нар шилдэг захирлууд болно гэсэн үг биш юм.** Гэвч улс орнуудын 76 хувь захирлуудыг бүрэн мэргэшсэн багш байхыг шаарддаг бөгөөд 10 улс тутмын 3 нь захирлуудаас менежментийн туршлагатай байхыг шаарддаг байна.
- **Удирдлагад бие даасан байдлыг олгох нь тэдний чадавхыг бүрэн дүүрэн ашиглах боломжийг бий болгодог.** Өндөр гүйцэтгэлтэй боловсролын системүүд захирлуудад хүний болон санхүүгийн нөөцийн талаар илүү бие даасан байдал, шийдвэр гаргах боломжийг олгох хандлагатай байдаг. Гэвч чинээлэг орнуудад захирлуудын тэн хагас нь сургалтын хөтөлбөрийн агуулгыг эсвэл багшийн цалингийн түвшинг тогтоох зэрэг асуудлыг шийдвэрлэх үүрэгтэй байдаг. Мөн түүнчлэн, улс орнуудын 40 орчим хувь нь дээд боловсролын байгууллагуудын бие даасан байдлыг хуулиар хүлээн зөвшөөрдөггүй.
- **Мэргэшсэн удирдлагуудад бэлтгэл, сургалт шаардлагатай байдаг.** Дэлхийн бараг бүх улс орнууд сургуулийн удирдлагад тавигдах шаардлагатай ур чадварыг тодорхойлсон стандарттай байдаг бөгөөд энэхүү стандарт нь сургалтыг удирдан чиглүүлэхэд тус дэм болдог. Гэсэн хэдий ч чинээлэг орнуудын захирлуудын бараг тал хувь нь томилогдохоосоо өмнө ямар ч сургалтад хамрагддаггүй бөгөөд нийт улс орнуудын зөвхөн 31 хувь нь захирлуудыг шинээр ажилд авахад шаардлагатай журмыг баталсан байдаг байна. Өгөгдөл мэдээллийг ашиглах, санхүүгийн менежмент, цахим бичиг үсгийн боловсрол зэрэг туршлага, ур чадварууд захирлуудад чухал байдаг хэдий ч чинээлэг орнуудад захирлуудын дөрөвний нэг нь энэ чиглэлийн сургалтуудад хамрагдаагүй байдаг байна.

Сургуулийн удирдлагуудаас маш бага нөөцөөр хэт их зүйл хийхийг шаарддаг.

- **Сургуулийн үйл ажиллагаанд тавигдах шаардлага маш өндөр байдаг тул захирлуудад алсын хараагаа тодорхойлох хангалттай цаг хугацаа үлддэггүй.** Захирлуудаас хүлээх хүлээлт ихэвчлэн хэт өндөр байдаг. Тэд

шинэчлэлтийг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх суурь болж байдаг билээ. Зарим улс орнуудад хариуцлагын шинэ механизмын улмаас захирлууд маш өндөр хяналтан дор ажилладаг. Дундаж орлоготой 14 орны захирлуудын дунд явуулсан судалгаагаар тэдний ажлын цагийн 68 хувь нь өдөр тутмын захиргааны ажлуудад зарцуулагддаг болохыг тогтоожээ. Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага (ЭЗХАХБ)-ын орнуудын улсын сургуулийн захирлуудын гуравны нэг, хувийн сургуулийн захирлуудын тавны нэг орчим нь тэдэнд сургалтын менежментэд зарцуулах хангалттай цаг байдаггүй хэмээжээ.

Сургуулийн удирдлагуудыг баатрууд мэтээр харж болохгүй. Хамтын манлайлал нь илүү сайн сургуулиудыг бий болгодог.

- **Сургуулийг бүхэлд хамарсан хамтын манлайлал нь хамтын сургалтын орчинг бий болгодог.** Энэ нь багш нарыг ангиа удирдах, сурагчдыг үе тэнгийнхнээ идэвхтэй манлайлах, эцэг эх, олон нийтийн гишүүдийг татан оролцуулах боломжийг олгодог. Гэсэн хэдий ч хамтын ажиллагаа нь сургалтын хөтөлбөр дэх манлайллын дөрвөн үзүүлэлтээс хамгийн бага онцлогддог зүйл нь юм.
- **Сургуулийн удирдлага ихэвчлэн шаталсан бүтэцтэй байдаг.** Дэд захирлууд болон багш нарт тодорхой үүрэг хариуцлага ногдуулж, сургалтад хамруулан, зохих урамшууллыг олгосоноор сургуулийн нийтлэг зорилгод хүрэхэд хувь нэмрээ оруулах юм. Гэсэн хэдий ч улс орнуудын зөвхөн тал хувь нь л удирдлагын стандартдаа багшийн хамтын ажиллагааг тусгасан байдаг бөгөөд удирдлагад зориулсан сургалтын хөтөлбөрүүдийн ердөө гуравны нэг нь үүнд анхаардаг байна. Улс орнуудын 81 орчим хувь нь сургуулийн удирдах зөвлөлд багш нарыг, 83 хувь нь эцэг эхчүүдийг, 62 хувь олон нийтийн төлөөллийг, 57 хувь хувь сурагчдыг оруулахыг шаарддаг байна.

Өргөн хүрээний боловсролын тогтолцооны манлайлагчдыг боловсролын манлайллын бодлого, төлөвлөгөөнд хангалттай авч үздэггүй.

- **Төв болон орон нутгийн түвшний боловсролын мэргэжилтнүүд бол боломжит манлайлагчид юм.** Тэд системийн хэмжээнд сайжруулалтыг хийж, боловсролын шинэчлэл, бодлогыг илүү уялдуулж чадна. Эдгээр албан тушаалтнуудын бие даасан байдлыг нэмэгдүүлбэл тэд илүү их нөлөөллийг үзүүлж чадна гэдгийг улс орнууд улам бүр ойлгож байна.
- **Боловсролын тогтолцооны манлайлагчид бусад оролцогч талуудтай хамтран ажиллавал үр дүнтэй байдаг.** Мексикийн Пуэбла муж дахь боловсролын шинэчлэлийн амжилт бол боловсролын мэргэжилтнүүдийн манлайллыг шингээсэн тогтолцооны хэмжээний хүчин чармайлтуудын үр дүн байсан юм.

Боловсролын сайд нар улс төрийн нарийн төвөгтэй орчинд ажилладаг бөгөөд бүрэн эрхийн хугацаа нь богино байдгаас шалтгаалан мухардмал байдалд ордог.

- **Сайд нар тус албан тушаалд байх богино хугацаандаа олон шаардлагыг биелүүлэх хэрэгтэй байдаг боловч тэд ихэвчлэн багшийн мэргэжлийг эзэмшээгүй байдаг.** Дэлхийн сүүлийн үеийн мэдээллийн сангаас харахад 2010 оноос хойших боловсролын сайд нарын тэн хагас нь томилогдсоныхоо дараа хоёр жилийн дотор албан үүргээ орхисон байсан бөгөөд тэдний зөвхөн 23 хувь нь өмнө нь сургуулиудад багшилж байсан туршлагатай байв.
- **Улс төрийн манлайлагчид шинэчлэлт хийхийн тулд улс төрийн зөвшилцөлд ухаалаг хандаж, олон нийтэд хүрч ажиллах хэрэгтэй.** Эвсэл байгуулж, харилцаа холбоог бий болгох замаар цаг хугацаа алдах, чанартай өгөгдлийн дутагдалтай байдал, үзэл бодлын зөрчилдөөн зэрэг асуудлуудыг шийдвэрлэх боломжтой.
- **Албан тушаалд байх хугацаа нь богино учраас шинэчлэл хийхэд хүндрэлтэй байдаг.** 2000-2017 онд Дэлхийн банкнаас дэлхийн 114 улсад хэрэгжүүлсэн боловсролын төслүүдэд хийсэн судалгаагаар сайд солигдсон хугацаа болон төслийн гүйцэтгэл хоёр хоорондоо сөрөг хамааралтай болохыг харуулжээ.

Эмэгтэй манлайлагчид илүү олон байх нь боловсролд эерэг нөлөө үзүүлдэг.

- **Эмэгтэй улс төрийн манлайлагчид боловсролыг эрэгтэйчүүдээс илүү чухалчилдаг.** Эмэгтэй парламентын гишүүд бага боловсролд зарцуулах зардлыг дэлхийн хэмжээнд нэмэгдүүлэхэд тусалсан. Гэсэн хэдий ч эмэгтэй сайд нарын эзлэх хувь нь 2010-2013 онд 23 хувь байснаас 2020-2023 онд ердөө л 30 хувь болж өссөн байна.
- **Зарим судалгаагаар эмэгтэй сургуулийн захирлууд сургалтын үр дүнг эрэгтэй захирлуудаас илүү сайжруулдаг болохыг харуулжээ.** Франц хэлтэй Африкийн орнуудад эмэгтэй захиралтай бага ангийн сурагчид математик болон уншлагын хичээлд эрэгтэй захиралтай сургуулийн сурагчдаас хамгийн багадаа зургаан сараар түрүүлж байсан байна.
- **Олон эмэгтэйчүүд багшаар ажилладаг боловч сургуулийн удирдагчаар ажиллаж буй эмэгтэйчүүдийн тоо түүнээс хэд дахин бага байна.** Бага болон дунд сургуулийн эмэгтэй захирлуудын эзлэх хувь тус сургуулийн нийт эмэгтэй багш нарын эзлэх хувиас дунджаар дор хаяж 20 хувиар бага байна. Дэлхийн улс орнуудын зөвхөн 11 хувь нь л сургуулийн захирлуудыг томилохдоо жендэрийн ялгаатай байдлыг харгалзан үздэг хэмжүүрүүдтэй байна.

Боловсролын тогтолцооны чиг хандлагад нөлөөлж, манлайллын үүрэг гүйцэтгэдэг олон оролцогч талууд байдаг.

- **Багш нарын холбоо, оюутны холбоо, бизнесийн удирдагчид, эрдэмтэн судлаачид болон иргэний нийгмийнхэн Засгийн газруудыг хариуцлагатай болгох, лоббидох, олон нийтийн мэдлэгийг дээшлүүлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.** АНУ-д зарим судалгааны төвүүд мэргэжлийн үр чадварын хувьд тааруу хэмээн үнэлэгддэг ч, конгрессын боловсролын хэлэлцүүлэгт амжилттай оролцдог бол харин бусад байгууллагуудын хувьд энэ нь эсрэгээрээ байдаг нь нөлөөлөл хэр чухал болохыг харуулж байгаа юм.
- **Олон улсын байгууллагууд боловсролын асуудлаар дэлхийн хэмжээнд яриа хэлэлцүүлэг өдөөх, мэдээлэх, улс орнуудын боловсролын тогтолцоог санхүүжүүлэхэд тусалдаг.** Гэвч орон зай, нөлөөллийн төлөөх өрсөлдөөн нь тэдний анхаарлыг боловсролыг сайжруулах зорилгоос нь сарниулж, улмаар чадавх дутмаг болон үр ашиггүй байдлаас нь үүдэн тэдний хууль ёсны байдал эрсдэлд орж болзошгүй юм.

Боловсролын манлайлагчдыг хангалттай үнэлдэггүй.

Тэд сургууль, их дээд сургууль, газар, яамдынхаа чиг хандлагыг тодорхойлоход чухал үүрэг гүйцэтгэдэг боловч энэ нь нийгэмд төдийлөн ил харагддаггүй. Тэдний удирдлагын хэв маяг нь тэдний зан байдал, үр чадварыг тусган харуулдаг бөгөөд багийнх нь онцлог, байгууллагын зорилго, ажиллаж буй нөхцөл байдалд нь тохирсон байдаг. Удирдлагын хэв маягийн олон янз байдал нь тэдний боловсролд үзүүлж буй нөлөөг харуулахад хялбар байдаггүйн гол шалтгаан юм. Тийм ч учраас тэдний үзүүлж буй нөлөөг ихэвчлэн анзаардаггүй. Гэвч боловсролын салбарт сорилт бэрхшээлүүд их байгаа тул сайн сургууль, тогтолцоо, улс төрийн манлайлагчид маш их хэрэгтэй юм.

Манлайлал нь ихэвчлэн улс төр, бизнестэй холбоотой байдаг. Манлайллын талаарх түгээмэл ном зохиолуудад манлайлагчдын үр чадвар, зан чанар, зан байдал, хэв маяг, урам зориг, үнэт зүйлсийн тухай олон жишээ байдаг бөгөөд тэднийг онцгой хувь хүмүүс хэмээн үзэж анхаарлаа хандуулах хандлагатай байдаг. Үүнийг харуулсан нэг жишээнд "чадварлаг манлайлагчдын хийдэг" таван зүйлсийг тодорхойлсон байдаг. Үүнийг тодорхойлсон зохиогчид тэд шилдэг стандартыг тогтоож, бусдад үлгэр дуураллал үзүүлдэг ("үлгэр жишээ болдог"); байгууллага хэрхэн хөгжих боломжтой талаарх төсөөллийг бий болгодог ('хамтарсан алсын харааг бий болгох сэдлийг өгдөг'); байгууллагыг сайжруулах шинэлэг шийдлүүдийг эрэлхийлдэг ("үйл явцад шинэчлэл хийдэг"); хамтын ажиллагааг дэмжиж, итгэлцлийн уур амьсгалыг бүрдүүлэн, хүн бүрд чадварлаг болохоо мэдрэх мэдрэмж төрүүлэхийг зорьдог ('бусдад ажил үүргээ гүйцэтгэх, үйлдэл хийх боломжийг олгодог'); мөн хүмүүсийн оруулсан хувь нэмрийг үнэлдэг ("урам зориг өгдөг") хэмээжээ.

Манлайлал нь "зорилгодоо хүрэхийн тулд бусдын хүчин чармайлтыг нэмэгдүүлэх нийгмийн нөлөөллийн үйл явц юм" хэмээн тодорхойлсон байдаг. Энэ тодорхойлолт нь хоёр үндсэн санааг илэрхийлдэг. Нэгдүгээрт, манлайлал нь өндөр албан тушаалд томилогдсоноор автоматаар бий болдог зүйл биш, харин бусад хүмүүсийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх чадвараар илэрхийлэгддэг. Хоёрдугаарт, манлайлал нь тодорхой зорилгын хүрээнд тодорхойлогддог. Манлайлагчид нь энэ зорилгыг тодорхойлоход чухал үүрэг гүйцэтгэдэг бөгөөд манлайлал гэдэг нь зорьсондоо хүрэхийн тулд ардаа зогсож буй баг, байгууллага эсвэл нийгмийн төлөөллийг хамтын зорилгод чиглүүлэх, нэгтгэх явдал юм. Боловсролын салбарт гарсан манлайллын сүүлийн үеийн тодорхойлолт нь дараах хоёр ойлголтыг тусгасан

байдаг. Үүнд: "Манлайлал бол зохион байгуулалтын тодорхой хэлбэрийг сурталчлан таниулах явдал юм". "Сурталчлах таниулах" гэдэг нь нөлөөллийн үйл явцыг илэрхийлдэг бол "зохион байгуулалтын хэлбэр" гэдэг нь зорилгыг илэрхийлж байгаа юм. Боловсролын манлайлал нь тодорхой зорилго, түүнд хүрэхийн тулд хүмүүсийг дайчлах нөлөөллийн үйл явц, болон зорилгодоо хүрэх боломжууд, түүнд саад болж байгаа зүйлс зэргийг хамардаг учраас үүнтэй холбоотой дараах гурван асуулт ургаж байна. Үүнд:

Боловсролын салбарын манлайлагчид ямар зорилгод хүрэхийг хичээдэг вэ? Энэхүү тайлан нь боловсролыг сонирхож буй бүх хүмүүсийг #LeadforLearning буюу #Суралцахуйд манлайлахыг уриалж байна.

Суралцах зорилгыг тодорхойлох нь боловсролын салбарын бүхий л оролцогч талуудыг хамарсан улс төрийн үйл явц юм. Сургалтын зорилгыг унших, математик, шинжлэх ухаан зэрэг сэдвээр хэмжиж болохуйц үр дүнгийн багц болгон багасгах боломжтой мэтээр ойлгодог. Энэхүү ойлголтод харьцуулж болохуйц боловсролын үзүүлэлтүүдийн талаар тайлагнах үүрэгтэй энэхүү дэлхийн тайлан ч мөн зарим тохиолдолд санамсаргүй байдлаар хувь нэмрээ оруулж байдаг. Гэвч боловсрол нь илүү өргөн хүрээний сургалтын зорилтуудтай байдаг. Үүнд мэдлэгийг дамжуулж, мэргэжлийн зохих үр чадваруудыг эзэмшүүлэхээс гадна сурагчдын хариуцлагатайгаар сэтгэн бодож, ажиллах чадварыг хөгжүүлэх, тэднийг нийтлэг зан үйл болон уламжлалаа дээдэлсэн нийгмийн харилцаанд бэлтгэх зэрэг орно. Боловсролын салбар дахь манлайллын талаарх аливаа хэлэлцүүлгийн эхлэл нь зорилгоо тодорхойлох явдал юм.

Боловсролын манлайлагчид эдгээр зорилгод хэрхэн хүрэхийг эрмэлздэг вэ? Аж үйлдвэр хөгжсөн орнуудад сургууль болон бусад боловсролын хүрээлэнгүүд нь томоохон байгууллага болон өргөжиж, боловсролын салбарын энгийн засаг захиргааны бүтэц нь нарийн төвөгтэй систем болж хөгжиж байгаа нь боловсролын удирдлага, менежментийг судалгааны талбар болгон сонирхоход түлхэц болсон. Гэсэн хэдий ч судлаачид эхэндээ манлайлагчдын ололт амжилтыг агуу хүмүүсийн бүтээл гэж үздэг байсан учраас эдгээр дүн шинжилгээнд боловсролын манлайлагчдын үүрэг оролцоог харгалзан үздэг байв. Гэвч манлайллыг боловсролын менежментийн бие даасан элемент гэж үздэг шинжлэх ухааны илүү системтэй чиг хандлага аажмаар бий болсон юм. Судлаачид манлайлалтай холбоотой хувь хүний дадал зуршил болон байгууллагын зохион байгуулалт

хоёрыг хооронд нь ялгах боломжтой хэмээн үзсэн боловч байгууллага нь хувь хүмүүс бүрддэг тул энэхүү хоёр хүчин зүйлийг тусад нь авч үзэх боломжгүй гэсэн шүүмжлэлийг дагуулсан. Сүүлийн үед манлайлал нь боловсролын байгууллагууд, тогтолцоо дахь нийгмийн харилцаагаар тодорхойлогддог болохыг хүлээн зөвшөөрсөн. Боловсролын салбарт ажилладаг хүмүүс хоорондоо харилцан хамааралтай байдаг. Тиймээс боловсролын нийтлэг зорилгод хүрэхийн тулд манлайллын чиг үүргийг хуваалцах хэрэгтэй юм.

Боловсролын манлайлагчдын ажилд юу саад болж болох вэ? Боловсролын салбарт манлайллын үүрэг гүйцэтгэж байгаа хүмүүс нь тэднээс хүлээгдэж буй чиг үүргийг хэрэгжүүлэх чадвартай байх шаардлагатай. Гэхдээ үүнд нөхцөл байдал бас чухал. Нийгэм, эдийн засаг, улс төр, соёлын албан болон албан бус хууль дүрэм нь боловсролын салбарын манлайлагчдын санаачилга, үйл ажиллагааны цар хүрээг өргөжүүлдэг, эсвэл хязгаарладаг. Тэдний шийдвэр гаргах эрх чөлөө улс орон бүрд соёлын хэм хэмжээнээс нь хамааран харилцан адилгүй байдаг засаглал, хариуцлагын талаарх хууль дүрмээр тодорхойлогддог. Улс орнуудын, ялангуяа боловсролын байгууллагуудын манлайлах боломж хоорондоо харилцан адилгүй байдаг. Сургуулийн өмнөх боловсрол, ерөнхий боловсролын сургууль, мэргэжлийн болон техникийн сургалтын байгууллага, коллеж, их дээд сургууль, насанд хүрэгчдийн боловсролын төв зэрэг байгууллагууд нь өөр өөр нөхцөл байдалд үйл ажиллагаагаа явуулдаг бөгөөд манлайлагчид нь тэднээс үйлчилгээ авдаг олон нийтийн төрөл бүрийн хүлээлттэй тулгардаг. Жижиг, том, төрийн болон хувийн, хот болон хөдөөгийн, нөөц сайтай болон нөөц багатай боловсролын байгууллагууд нь өөр өөр нөхцөл байдалтай нүүр тулж байдаг. Онцгой нөхцөлд эсвэл угсаатны болон хэл шинжлэлийн хувьд ялгаатай олон төрлийн бүлгүүдэд зориулсан үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллагуудад хүрээлэн буй орчныг сайн мэддэг, түүнд хариу үйлдэл үзүүлэх чадвартай манлайлагчид шаардлагатай байдаг.

Боловсролын манлайлагчид нь өөр өөр үр дүнгийн хооронд зөрчилдөж болно. Сүүлийн үеийн ихэнх судалгаагаар сургалтын хэмжигдэхүйц үр дүнг сайжруулахад гол анхаарлаа хандуулж байгаа нь хүртээмжтэй сургалтын орчинг бүрдүүлэх, суралцагчдыг иргэний эрх үүрэг болон уур амьсгалын өөрчлөлттэй холбоотой ирээдүйн сорилтуудад дасан зохицоход бэлэн байхад бэлтгэх зэрэг боловсролын бусад шаардлагатай үр дүнг сайжруулах боломжийг алдаж байж болзошгүй юм. Гүйцэтгэлийн стандартчилагдсан хэмжүүрүүд нь хувь хүний нөхцөл байдалд тохиромжгүй менежмент болон удирдлагын стандартчилагдсан арга барилд хүргэх эрсдэлтэй байдаг. Энэхүү тайлангийн гол зорилго нь манлайллын стандартууд ямар байх, тэдгээрийг хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар тодорхой зөвлөгөө өгөх бус харин манлайллын стандартын асуудалд улс орнууд хэрхэн хандаж, ямар хүчин чармайлт гаргаж буйг нь судалж, тайлбарлах явдал юм.

Хувь хүмүүс эсвэл чадварлаг багууд сургалтын үр дүнд нөлөөлдөг үү? Хувь хүмүүст хэт их ач холбогдол өгснөөс шалтгаалан өмнө нь төдийлөн чухал байр суурийг эзэлдэггүй байсан манлайлал нь сургалтын үр дүнг тайлбарладаг хоёр дахь чухал хүчин зүйл болон өөрчлөгдөж байгааг шүүмжлэгчид онцолдог. Боловсролын тогтолцооны өөрчлөлтийг зөвхөн хувь

хүнтэй холбон тайлбарлах нь зохимжгүй бөгөөд энэ нь барууны соёлд байдаг өрөөсгөл ойлголт байж магадгүй юм. Байгууллагын зохих орчин, зохион байгуулалтын сайн бүтэц зэрэг нь үүнээс илүү чухал байж болох юм. Энэ нь захирлууд чухал үүрэг гүйцэтгэдэггүй гэсэн үг биш бөгөөд харин энэхүү үүрэг нь нарийн төвөгтэй зүйл болохыг илэрхийлж байгаа юм. Боловсролын байгууллагуудын үйл ажиллагааг гүнзгийрүүлэн судалбал боловсролын эерэг үр дүн нь өөрсдийн хүсэл эрмэлзэл, мэдлэг чадвараа ашиглан хувь нэмрээ оруулсан, урам зоригтой хэд хэдэн хүмүүсийн хийсэн ажил байдаг. Эдгээр хүмүүсийг манлайлагчдаас хамааралтай дагалдагч гэж дүрслэх нь тэдний оруулсан хувь нэмрийг дутуу үнэлж буй явдал биз ээ.

Хяналт тавих, хүмүүст шийдвэр гаргах эрх мэдэл олгох хоёрын хооронд зөрчилдөөн бий. Өөр нэг зөрчилдөөнтэй зүйл нь дүрэм журмууд болон аливаа дүрэм журмыг үл харгалзан зохих ёсоор ажиллах чадвар хоёрын хооронд үүсдэг. Хэдийгээр манлайлагчдын ур чадвар, хувийн шинж чанарууд нь чухал боловч тэдгээрийг зөвхөн боломжит орчинд л үр дүнтэй ашиглах боломжтой. Манлайлагчид мөн хязгаарлагдмал хам нөхцөлд ажилладаг. Зарим манлайлагчид төлөвлөгөөгөө хэрэгжүүлэх нөөц бололцоотой байхад зарим нь таагүй нөхцөл байдалд зохих шийдлийг олох шаардлагатай байдаг. Бие даасан байдал бол боловсролын манлайлагчдад ажил үүргээ гүйцэтгэх боломжийг олгодог. Энэ нь тэд үр дүнтэй хамтын зорилгын төлөө бус өөрсдийн ашиг сонирхлын төлөө ажиллана гэсэн үг биш юм.

Манлайлал нь хэдийгээр анхаарал татсан ойлголт боловч нарийн төвөгтэй зүйл болохыг энэхүү тайлан харуулж байна. Сайн манлайлагчийг сайн менежерээс ялгахад ихэнхдээ хэцүү байдаг. Том зорилгоос нь үл хамааран боловсролын салбарын манлайлагчдын ажил их энгийн байдаг. Сургуулийн захирлууд сургуулийн төсвийг захиран зарцуулах эсвэл сахилгын шийдвэр гаргах хурал хийх шаардлагатай болдог. Менежерүүд, манлайлагч багш нар нь цагийн хуваарь гаргах эсвэл багшийн сонгон шалгаруулалтыг зохион байгуулахад их цаг зарцуулах төлөвтэй байдаг. Орон нутгийн боловсролын албаны мэргэжилтнүүд сурах бичгийг цаг тухайд нь хүргэх, сургалт хийхээр явж буй багш нарт томилолтын мөнгийг нь олгох талаар санаа нь зовж байдаг. Сайд нар ялихгүй жижиг хүсэлтүүдийг нь биелүүлэхийн тулд эсвэл албан тушаалтны буруутай үйлдлийн талаар хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр шүүмжлүүлэхээс зайлсхийхийн тулд тойргийн гишүүд, сонгогчдынхоо асуултад хариулах хэрэгтэй байдаг. Эдгээр өдөр тутмын ажлууд нь үнэн хэрэгтээ манлайлагчдын хийх ажил биш юм. Харин ирээдүйн төлөвлөлтөд цаг гаргахын тулд өдөр тутмын ажлыг үр дүнтэй удирдан чиглүүлэх нь манлайлагчдын хийх гол зүйлс юм. Бодит байдал дээр боловсролын менежментийн болон манлайллын хоорондын ялгаа нь тодорхой бус байдаг тул энэ хоёр ойлголтын ялгаа нь хийсвэр зүйл байж болох юм.

Манлайллыг өөрчлөлттэй холбон авч үзэх ёстой юу? Зарим хүмүүс менежмент нь байгаа нөхцөл байдлыг хадгалан үлдэхийн төлөө ажилладаг бол манлайлал нь түүнийг өөрчлөх өөрчлөлтийн гол төлөөлөгч байх шаардлагатай гэж маргадаг. Өөрчлөлтийн менежмент гэдэг нь урьдаас шийдвэрлэсэн өөрчлөлтийг

ХҮСНЭГТ 1:

Сургуулийн захирлуудын үндсэн үйл ажиллагааг тодорхойлдог манлайллын дөрвөн үзүүлэлт

Үзүүлэлтүүд	Индикатор үзүүлэлт буюу дадлууд
Хүлээлтийг бий болгох	Суралцагчдын амжилтыг нэн тэргүүнд тавьж, хамтын алсын хараа, эрхэм зорилго, зорилтыг тодорхойлох, хуваалцах, тайлбарлах Ажилчдын болон сурагчдын гүйцэтгэлд өндөр хүлээлт тавих Хамт олныг төлөөлөх болон үлгэр жишээ болох замаар нөлөөлөл үзүүлэх, урам зориг өгөх Цаг үеэ мэдэрч шинэ мэдээллээс хоцрохгүй байх, шийдвэр гаргахад өгөгдлийг ашиглах
Суралцахуйд анхаарах	Сурган хүмүүжүүлэхэд хяналт тавих зэргээр заах арга зүйг хөгжүүлэхэд анхаарах Сургалтын зорилтод нийцүүлэн сургалтын нөөц, материалаар хангах Сургалтын хөтөлбөрийг төлөвлөх, зохицуулах, үнэлэх Багш, ажилчдын анхаарлыг сарниулах аливаа зүйлсээс тусгаарлах Сурагчдын ахиц дэвшлийг хянах, үнэлэх
Хамтын ажиллагааг дэмжих	Сургуулийн соёлыг хөгжүүлж, эерэг уур амьсгалыг бүрдүүлэх Эрүүл аюулгүй сургуулийн орчныг бий болгох Нөөц боломжийг стратегитайгаар нэмэгдүүлэх, харилцаа холбоо тогтоох, эрсдэлийг удирдах Багш нар хоорондын хамтын ажиллагааг идэвхжүүлж, бие даан гүйцэтгэх боломжоор хангах Гэр бүл, олон нийтэд харилцаа холбоо тогтоон зөвлөлдөх
Хүмүүсийг хөгжүүлэх	Багш нарын мэргэшлийн хөгжлийн хэрэгцээ шаардлагыг тогтмол ажиглаж байх Багш нарт тусгайлсан мэргэшлийн дэмжлэг үзүүлж, зөвлөгөө өгөх боломжийг бий болгох Багшийн гүйцэтгэлийг үнэлж, урамшуулах Оюун санааны өдөөлт өгөх Итгэлцэл дээр суурилсан харилцааг бий болгож, зөрчлийг зохицуулах Нээлттэй байх

Эх сурвалж: Leithwood (2012) болон Leithwood et al. (2020a).

хэрэгжүүлэхийг хэлнэ. Өөрчлөлтийн манлайлал нь өөрчлөлт хийх хэрэгцээ шаардлагыг хүлээн зөвшөөрч, энэ өөрчлөлтийн ард хүмүүсийг нэгтгэх явдал юм. Гэвч бүх өөрчлөлт нь сайн зүйл үү, ялангуяа гаднаас хүчилсэн өөрчлөлтийг эсэргүүцэх нь манлайллын шинж тэмдэг мөн үү гэдгийг тунгаах хэрэгтэй. Нэг тоймч 'Сүүлийн үед түгээмэл ажиглагдаад байгаа нэг зүйл нь шинэ хөдөлгөөн, шинэ хөтөлбөр, шинэ чиглэл зэрэг сургуулиудад чиглэсэн байнгын өөрчлөлт юм. Харамсалтай нь, боловсролын бүх түвшинд шинээр урган гарч ирж буй зүйлсийн нөлөөнд маш хурдан автдаг хүмүүс байна. Тиймээс бид сайтар бодолцолгүйгээр хийсэн өөрчлөлтийг, ялангуяа технологийн өөрчлөлт бүхэн сайн зүйл байх албагүй тул мэргэн ухаан, энэрэнгүй сэтгэл, шударга ёсыг баримтлан өөрчлөлт, шинэчлэлийг хийх шаардлагатай гэдгийг өөрсдөдөө сануулж байх хэрэгтэй юм.' хэмээсэн байна.

Манлайллыг нөлөөлөлтэй холбох ёстой юу? Манлайллыг ихэвчлэн эерэг талаас нь хардаг. Гэвч түүний үндэс суурь (үүнд эрх мэдэл багтаж болно) болон түүнийг хэрэгжүүлэх арга хэрэгслүүд (үүнд манипуляц/арга заль багтаж болно) нь сөрөг уялдаа холбоотой байж болох юм. 'Нөлөөлөл'-ийг эерэг эсвэл сөрөг талаас нь харж болдог. Нэгэн тоймч: 'Хэрэв манлайлал нь нөлөөллийн нэг хэлбэр эсвэл төрх юм бол энэ нь "манлайлал" гэсэн ойлголтыг хэрэггүй болгож байгаа бус уу? Өөрөөр хэлбэл, хэрэв бид нөлөөллийн тухай ярьж байгаа бол яагаад энэ үгээ хэрэглэж болохгүй гэж?... Товчхондоо, хэрэв бид хамтын

үйл ажиллагааны өрнөл, түүнд оролцож буй хүмүүсийн зан төлөвийг тодорхойлж, дүн шинжилгээ хийж байгаа юм бол яагаад нөлөөлөл, эрх мэдэл гэхээсээ илүү манлайллын талаар яриад байгаа юм бэ?' хэмээн асуусан байна.

Манлайлал нь боловсролын амжилтын хамгийн чухал хүчин зүйлүүдийн нэг юм. Үүнийг дараах байдлаар тайлбарлаж байгаа юм. Үүнд: 'Сурагчдын сургууль дээрээ сурах зүйлд хувь нэмэр оруулдаг бүх хүчин зүйлсийн дотроос манлайлал нь анги танхимын сургалтын дараа хоёрдугаарт ордог. Цаашлаад, үр дүнтэй манлайлал нь хамгийн хэрэгцээтэй нөхцөл (тухайлбал, "асуудалтай" сургуулиуд) -д хамгийн их нөлөөг үзүүлдэг. Энэхүү тайлбар нь 'өргөн хүрээг хамарсан шинэчлэлийг амжилттай хэрэгжүүлэх гол түлхүүр нь манлайллыг сайжруулах явдал юм', 'Хүчирхэг манлайлагчийн оролцоогүйгээр асуудалтай сургуулиудыг өөрчилж, асуудлыг шийдвэрлэсэн бодит жишээ байдаггүй' хэмээх өнөө үед өргөн тархсан ойлголтуудыг илэрхийлж байгаа юм. Энэхүү тайлан нь боловсролын байгууллагууд болон газар, нэгжүүд боловсролын асуудлуудыг шийдвэрлэх чадварлаг манлайлагчтай байх нөхцөлийг нь хангаж өгөх бодлого боловсруулахад эдгээр ойлголт, санаануудыг хэрхэн ашиглаж болох вэ гэдгийг шийдвэр гаргагчдад харуулах зорилготой юм. Энэ нь онцгой нэгэн гэх хувь хүмүүс хандуулж байсан анхаарлыг системтэй үйл явц руу шилжүүлэх юм.

Сургуулийн удирдлага болон манлайлагчдын үүргийн талаарх ойлголт, өөрчлөгдөж байна. Сургуулийн захирлыг захиргааны болон удирдлагын үүрэг гүйцэтгэдэг хүмүүс хэмээн хардаг байсан бол харин одоо тэдэнд сургуулийн 'үр нөлөөг сайжруулахын тулд багш нар болон бусад ажилтнуудтайгаа илүү ойртож ажиллах хүлээлтийг тавьдаг болж өөрчлөгдөж байна. Эдгээр хүлээлт нь нийгмийн хүсэл сонирхол, боловсролын эрх баригчид болон боловсролын салбарынхан, тэр дундаа манлайлагчдын өөрсдийнх нь итгэл үнэмшлээр тодорхойлогддог.

Өөрчлөлтийн, заах арга зүйн, хамтын манлайлал гэсэн манлайллын гурван ойлголттой төстэй хүлээлтийг бий болгох, суралцахуйд анхаарах, хамтын ажиллагааг дэмжих гэсэн сургуулийн түвшний манлайллын гурван үзүүлэлт нь судалгааны явцад хамгийн их анхаарлыг татсан зүйл байв. Дөрөв дэх үзүүлэлт нь ч мөн адил энэхүү гурван ойлголттой дараах байдлаар нягт холбоотой байдаг. Үүнд:

- Хүлээлтийг бий болгох нь өөрчлөлтийн манлайлалтай холбоотой бөгөөд сургуулийг сайжруулахад сургуулийн хамт олонд нөлөөлөх, урамшуулах болон сэдэл өгөх зан байдлыг хамардаг.
- Суралцахуйд анхаарах нь заах арга зүйн манлайлалтай (instructional leadership) холбоотой бөгөөд сургалтын үр дүнг сайжруулахад сургуулийн хамт олонд нөлөөлөх, сэдэл төрүүлэх болон урам зориг өгөх зан байдлыг хамардаг.
- Хамтын ажиллагааг дэмжих нь хамтын манлайлалтай холбоотой бөгөөд манлайлагчид бусадтай хэрхэн харилцаж, хамтран ажиллаж, үүрэг хариуцлагаа хуваалцаж байгааг илэрхийлдэг.
- Хүмүүсийг хөгжүүлэх нь сургуулийн манлайлагчдын хүний нөөцийн менежменттэй холбоотой үүрэг хариуцлагын нэг хэсэг бөгөөд энэ нь тэднээс багаа цаашид сурч, хөгжихөд нь туслахыг шаарддаг.

Сайн манлайлагчид дээр дурдсан дөрвөн үзүүлэлт тус бүр дээр холбогдох дадлуудаас сонгон хэрэгжүүлж байгаа нь харагдаж байна (**Хүснэгт 1**). Эдгээр дадлууд нь сургуулийн захирал, манлайлагч багш нарт төдийгүй, ялангуяа орон нутгийн түвшний системийн манлайлагчдад ч мөн хамааралтай. Эдгээр манлайллын дөрвөн үзүүлэлтийг энэхүү тайлангийн туршид авч үзэх болно.

СУРГУУЛИЙН МАНЛАЙЛАЛ: ҮҮРЭГ, НӨЛӨӨЛӨЛ БОЛОН СТАНДАРТУУД

Сургуулийн захирлуудыг ерөнхийдөө удирдах албан тушаалтнууд гэж үздэг байсан боловч сүүлийн үед тэднээс илүү өргөн хүрээтэй нөлөөлөөний үүрэг гүйцэтгэхийг хүлээдэг болоод байна. Захирлууд эдгээр үүргийг гүйцэтгэхийн тулд олон ур чадварын багцыг эзэмших хэрэгтэй. Тэд асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд өгөгдлийг ашиглах, эрэмбэлэх, төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, хянах, үнэлэх чадвартай байх шаардлагатай. Тэд хамтын ойлголтыг хөгжүүлэх, зорилтуудаа хэрэгжүүлэхэд багаа дайчлах, мэргэжлийн хөгжлийг дэмжихийн тулд үр дүнтэй харилцаа холбоог бий болгох хэрэгтэй. Тэд бүтээлч харилцааг бий болгохын тулд сэтгэл хөдлөлийн чадамж, өөрийгөө танин мэдэх чадвар, нийгмийг мэдрэх мэдрэмж болон өөрийгөө удирдан зохицуулах чадвартай байх

ёстой.

Захирлуудаас сургуулийн алсын харааг тодорхойлохыг хүлээдэг. Дэлхийн хэмжээнд улс орнуудын 78 хувь нь үндэсний стандартдаа энэхүү чадамжийг онцолдог. Бруней Даруссалам болон Малайз зэрэг улсуудад байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулахын тулд сургуулийн захирлууд алсын хараатай, стратеги төлөвлөлтийн ур чадвартай байх шаардлагатайг онцолдог байна. Захирлуудаас мөн удирдлагын чиг хүрээнд ёс суртахуун, ёс зүйн хэм хэмжээг баримталж, боломжтой үедээ урам зориг өгч, үлгэр дуурайлал үзүүлэхийг хүлээж байна. Казахстан Улсын хувьд сургуулийн захирлууд авлига, академик шударга бус байдлыг үл тэвчих ёстойг онцолдог.

Захирлуудаас заах аргазүйн манлайлагчид байхыг хүлээдэг. Дэлхийн хэмжээнд улс орнуудын 57 хувь нь захирлуудаас ажиглалтдаа үндэслэн багш нарт санал бодлоо илэрхийлэхийг хүлээдэг. Гэвч бодит амьдрал энэхүү цаасан дээрх дүрэм журмаас ондоо билээ. Эквадор, Кени, Пакистан, Филиппин зэрэг бага болон дундаж орлоготой 14 орныг судлан үзэхэд захирлууд нь ажлын цагийнхаа 68 хувийг менежментын ажилд зарцуулдаг болохыг тогтоожээ. Сурлагын амжилтын олон улсын үнэлгээний хөтөлбөр (PISA)-ийн баримтуудаас харахад сүүлийн жилүүдэд захирлуудын зүгээс багшийн үйл ажиллагаанд тавих хяналт бага зэрэг буурсан байна. ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын дунд сургуулийн захирлуудын өөрсдийнх нь мэдээлснээр захирлууд болон ахлах ажилтнуудын зүгээс багш нарынхаа хичээлийг ажигласан хувь нь 2015 онд 81 хувь байсан бол 2022 онд 77 хувь болж буурсан байна (**Зураг 1**).

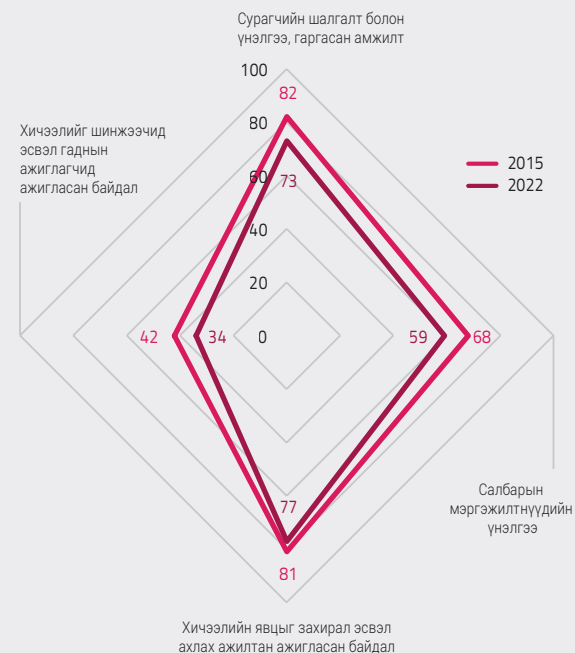
Захирлуудаас хамтын ажиллагааг дэмжихийг хүлээдэг. Улс орнуудын тал хувь нь захирлуудаас мэргэжлийн сургалтын нийгэмлэгүүд, хамтын төлөвлөлт, салбар хоорондын төслүүд, багш нарын бүлэг, салбарынхны санал зөвлөмжид тулгуурлан дотоод хамтын ажиллагааг дэмжих замаар багш нарын хамтын ажиллагааг дэмжин хөгжүүлэхийг шаарддаг. Вьетнам Улсад захирлууд боловсролын технологи, хөгжлийн бэрхшээлтэй суралцагчдад дэмжлэг үзүүлэх, сургуулийн сэтгэл зүйн зөвлөх үйлчилгээ, сургуулийн боловсролын төлөвлөгөө боловсруулах, сурах бичиг сонгох зэрэг асуудлуудад анхаарлаа хандуулахын тулд мэргэжлийн багш нарын бүлгүүдийг анги эсвэл хичээлийн чиглэлээр ангилан байгуулдаг.

Захирлуудаас багш, ажилтнуудын хөгжилд дэмжлэг үзүүлдэг байхыг хүлээдэг. Дэлхийн хэмжээнд улс орнуудын 70 хувьд нь сургуулийн захирлууд багш нарыг үнэлэх үүрэг хүлээдэг бөгөөд энэ нь багш нарт албан тушаал ахих, ажил мэргэжлийн өсөлтөд дэмжлэг үзүүлэх, чанарын баталгааг хангах, хариуцлага тооцох зэрэг зорилготой билээ.

2018 оны 48 боловсролын тогтолцоонд хийгдсэн Багшлахуй ба суралцахуйн олон улсын судалгаа (Teaching and Learning International Survey/TALIS)-гаар багш нарын 71 хувь нь захирлаасаа жил бүр албан ёсоор үнэлгээ авдаг хэмээн гарсан байна. Судалгааг сурагчдын үр дүнд дүн шинжилгээ хийх (94 хувь), сурагчдаас авсан судалгаа (82 хувь), багш нарын сургалт агуулгын талаарх мэдлэгийг үнэлэх (70 хувь) болон багш нарын өөрсдийн үнэлгээ (68 хувь) зэрэг үнэлгээний арга зүйг ашиглан гүйцэтгэсэн. Харин 2015 оны Олон улсын математик,

ЗУРАГ 1:

Өндөр орлоготой орнуудын сургуулийн захирлууд багшийн үйл ажиллагаанд тавих хяналт багассан талаар мэдээлжээ. Багшлахуйг хянах хяналтын үйл ажиллагааны талаар тайлагнасан ерөнхий боловсролын сургуулийн захирлуудын эзлэх хувь, ЭЗХАХБ-ын орнууд, 2015, 2022 он



БХШ Статистик: http://bit.ly/GEM2024_Summary_fig1
Эх сурвалж: ЭЗХАХБ (2023 он)

шинжлэх ухааны чиг хандлагын судалгааны өгөгдөлд суурилан 45 улсад хийсэн судалгаагаар сургуулийн удирдлагууд багш нартайгаа тулж ажилладаг, сургалтын төлөвлөлтийг нь дэмждэг бол багш нарын ажлын сэтгэл ханамж илүү өндөр байсныг тогтоожээ.

Захирлууд сурагчдын сурлага, багшийн ажлын үр дүнд жинтэй хувь нэмэр оруулах боломжтой. Гэвч захирлуудын үзүүлэх нөлөөг үнэлэхэд маш хүндрэлтэй. Орц талаас нь авч үзвэл тэдний хийсэн ажлыг бодитоор хэмжихэд хэцүү байдаг. Практик үйл ажиллагаанууд нь өөр хоорондоо болон нөхцөл байдалтай харилцан хамааралтай. Харин гарц талдаа суралцагчид, багш нар, сургууль, олон нийт зэрэг ажиглалтын олон тооны нэгжүүдтэй бөгөөд олон төрлийн үр дүн гардаг. Гэсэн хэдий ч манлайлын тодорхой дадлууд сургуулийн зохион байгуулалт, соёл, багш нарт нөлөөлсөн нөлөөг харуулсан олон судалгаанууд гарсаар байна.

Ихэнх судалгаанууд захирлуудын зүгээс сурагчдын сурлагад үзүүлэх нөлөөнд төвлөрдөг ба энэ нь ч тоон үзүүлэлтээр тодорхойлоход илүү хялбар байдаг. 8 улсын 1800 сургуульд хийсэн судалгаагаар удирдлагын чанарын үзүүлэлтийг 1 стандарт хазайлтаар дээшлүүлэхэд сурагчдын сурлага тус стандарт хазайлтаас 0,23-0,43 дахин сайжирч байгааг тогтоожээ. 2004-2019 онд Их Британийн Англи Улсад 20,000 гаруй ахлах багшийн дунд явуулсан судалгаагаар гүйцэтгэл муутай (доод 16 хувьд багтах) ахлах багшийг гүйцэтгэл сайтай (дээд 15

хувьд багтах) багшаар сольсноор ерөнхий боловсролын сургуулиудын сурагчдын хичээлийн ерөнхий дүн 2 түвшнээр дээшилж, зарим тохиолдолд тодорхой нэг хичээлийн дүн нь нэг түвшнээр ахисан болохыг харуулсан байна. Гаитид захирлуудын өдөр тутмын менежментийн ажлыг сайжруулснаар Мэттью хар салхинд ихээхэн хохирол амссан сургуулиудын бага ангийн сурагчдын унших чадварын түвшинг стандарт хазайлтаас 0.43-аар эрс сайжруулж чадсан байна.

Судалгаанууд сургуулийн захирлууд боловсролын бусад үр дүнгийн үзүүлэлтүүдэд хэрхэн нөлөөлж байгааг ч мөн харуулж байна. Захирлууд сурагчдын ирцэд болон сурагчид сургуулиа орхилгүй тогтвор суурьшилтай суралцахад нь чухал нөлөө үзүүлдэг. Австралийн Виктория муж захирлуудын хамтын хүчин чармайлтын үр дүнд 2022 онд 86,5 хувьтай байсан сурагчдын ирцийг 2023 онд 88,6 хувь болтол өсгөж, төрөл бүрийн сургуулиуд хоорондын ирцийн ялгааг багасгасан. Чадварлаг захирлууд сурагчдын сэтгэл санааны сайн сайхан байдлыг дэмжих таатай орчныг бүрдүүлдэг. Ямайка Улсад дунд сургуулийн захирлууд нэмэлт зөвлөх хөлслөх, сурагчид болон ажилчдыг дэмжихэд зориулж хөрөнгө хуваарилах, өглөөний цайны хөтөлбөрийн нөөцийг бүрдүүлэх зэрэгт чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Захирлууд нь цагаач гэр бүл болон сурагчдыг дэмжих тэгш хамруулсан сургуулийн соёлыг хөхиүлэн дэмждэг Мальта Улсын нэгэн адил тэгш хамруулсан орчныг бүрдүүлэхийн тулд сурагчдын соёлын олон талт байдлыг хүндэтгэсэн дадлуудыг хэрэгжүүлдэг.

Хувь хүн, сургууль, тогтолцооны онцлог шинж чанарууд захирлуудын удирдлага, манлайлал болон сурагчдын амжилтад үзүүлэх нөлөөг тодорхойлдог. Өмнөд Африкийн эмэгтэй захирлууд ажилтнууддаа үүрэг хариуцлага нь тодорхой, илүү аюулгүй, хамтын сургалтын орчинг бүрдүүлж өгдөг гэдгээрээ хүлээн зөвшөөрөгдсөн. Аргентин Улсын нөхцөл бололцоо муутай сургуулиудын захирлуудын туршлага нөхцөл сайтай сургуулиудын захирлуудын туршлагын талд нь ч хүрэхгүй байсан байна. 2022 оны Сурлагын амжилтын олон улсын үнэлгээ (PISA)-нд оролцсон 20 улсад хийсэн судалгаагаар сургуулийн захирлуудын хүний болон санхүүгийн нөөцийн шийдвэр гаргах үндсэн үүрэг хариуцлага нь өндөр байх тусам тухайн улс математикийн дундаж үзүүлэлтээр дээгүүрт эрэмбэлэгдэх магадлал өндөр байсныг тогтоожээ. Гэсэн хэдий ч зохих нөөцгүйгээр хэт их хариуцлага хүлээлгэх нь стресс, сорилт бэрхшээлүүдийг дагуулдаг.

Удирдлагын стандартууд ажил хэрэг болон баталгаажуулалтыг удирдан чиглүүлэх боломжтой. Дэлхийн улс орнуудын 95 хувь нь хууль тогтоомж, бодлого эсвэл бие даасан баримт бичгүүдээр дамжуулан стандартуудыг баталсан байдаг. Руанда Улсын "Сургуулийг үр дүнтэй манлайлахад зориулсан мэргэжлийн стандартууд (2020)" нь стратегийн чиглэл, суралцахуй ба багшлахуйг удирдан чиглүүлэх, сургуулийг удирдах, олон нийтийг оролцуулах зэрэг гол үүрэг, цогц чадамжуудыг тусгасан байдаг. Дэлхийн улс орнуудын тал хувь нь л багш нарын хамтын ажиллагааг тусгайлан дэмжихэд чиглэсэн сургуулийн захирлуудын стандарттай байна. Гэвч манлайлын стандартууд нь нөхцөл байдлын ялгааг орхигдуулсан, барууны загваруудаас хэт хамааралтай хэмээх шүүмжлэлд өртөж байдаг билээ.

ЗУРАГ 2:

Харьцангуй цөөн тооны захирлууд сургуулийн удирдлагын чиглэлээр сургалтад хамрагдсанаа дараа ажилдаа ордог. Сонгон авсан дунд болон өндөр орлоготой улс орнуудын сургуулийн удирдлагын болон захирлын сургалтад хамрагдсан дунд сургуулийн захирлуудын эзлэх хувь, 2018 он.



БХШ Статистик: http://bit.ly/GEM2024_Summary_fig1
Эх сурвалж: ЗЗХАХБ (2019 он)

СУРГУУЛИЙН МАНЛАЙЛАЛ: СОНГОН ШАЛГАРУУЛАЛТ, БЭЛТГЭЛ БОЛОН НӨХЦӨЛҮҮД

Үүрэг даалгавар, зорилт зорилгын нарийн төвөгтэй байдлыг харгалзан сургуулийн удирдлагыг мэргэшүүлэх нь нэн чухал юм. Мэргэжил болгон хөгжүүлэхийн тулд тодорхой, ил тод, гүйцэтгэлд суурилсан ажилд авах болон сонгон шалгаруулах дүрэм журам, мөн түүнчлэн ажлын эхний үе шатуудад дэмжлэг үзүүлэх, ажлаас авах сэтгэл ханамж, нэр хүндийг өсгөх, ажлын байрны таатай нөхцөлийг бүрдүүлэх зэргийг багтаасан зохих сургалт, хөгжих боломжуудыг бий болгох шаардлагатай.

Сургуулийн захирлуудын мэргэжлийн ур чадварыг сайжруулахын тулд сонгон шалгаруулах үйл явцыг боловсронгуй болгох шаардлагатай. Сургуулиудад олгосон бие даасан байдлын зэрэглэлээс нь үл хамааран үнэн зөв, шударга, тэгш хамруулсан, ил тод, ойлгомжтой, тодорхой шалгуурууд нь захирлын үүрэг хариуцлагыг бататгаж, үр дүнг сайжруулдаг. Байгууллага дотроо албан тушаалд дэвшүүлэхэд сургуулийн соёл, үйл ажиллагаа, тулгамдсан асуудлын талаарх мэдлэг, ойлголтыг чухалчилдаг. Харин ажлын байрыг нээлттэй зарласнаар сургуулийн цаашдын хөгжилд дэмтэй шинэ хандлага бүхий чадварлаг нэр дэвшигчдийн анхаарлыг татах боломжтой юм.

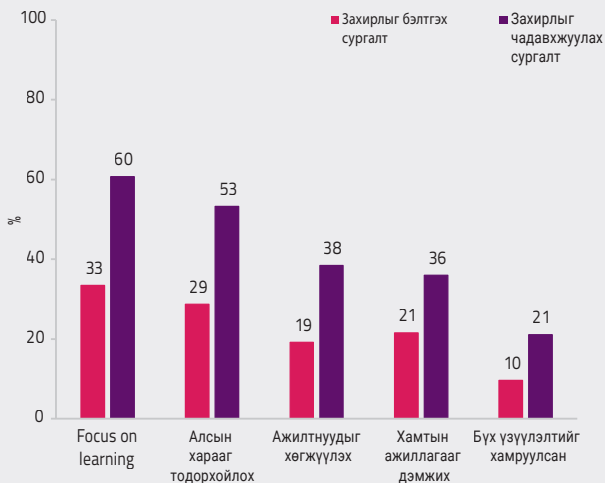
Сургуулийн захирлыг сонгон шалгаруулах үйл явц улам өрсөлдөөнтэй болж байна. Байгууллага дотроо албан тушаалд дэвшүүлэх замаар болон нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар ажилд авахдаа нэр дэвшигчдийн дундах өрсөлдөөнийг үнэлгээний хэлбэр болгон ашиглах боломжтой. Дэлхийн улс орнуудын 63 хувь нь бага ба дунд боловсролын түвшинд нээлттэй сонгон шалгаруулах журмыг ашигладаг бол 8 хувь нь зөвхөн бага боловсролд, 3 хувь нь зөвхөн дунд боловсролд нээлттэй сонгон шалгаруулах журмыг ашиглаж байна. Румынд сургуулийн захирлуудыг өрсөлдөөнтэйгөөр сонгон шалгаруулсан нь сурагчдын үзүүлэх үр дүнг сайжруулахад хүргэсэн. БНСУ-д ажилд авах гурван төрлийн журам зэрэг мөрдөгдөж байсан. 2012 онд томилогдсон нийт захирлуудын 68 хувь нь энгийн сургуулиудад "урилгаар", 30 хувь нь бие даасан засаглалтай сургуулиудад дотооддоо албан тушаал дэвших замаар, 2 хувь нь нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар томилогдсон бөгөөд нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар ажилд томилогдсон хүмүүсийн эзлэх хувь нь 2022 оны байдлаар 10 хувь болж өссөн байна.

Сургуулийн захирлын томилгоо, сонгон шалгаруулалт нь улс төрийн шинжтэй байж болно. Хэн нэгнийг давуу эрхээ ашиглан албан тушаалд томилох (Патронаж) нь олон орны төрийн албан хаагчдын томилгооны нийтлэг шинж чанар билээ. Бразил Улсын муж бүрд захирлыг сонгон шалгаруулах олон хэлбэрүүд байх боломжтой

ЗУРАГ 3:

Сургуулийн захирлыг бэлтгэх болон чадавхжуулах хөтөлбөрүүдийн зөвхөн тавны нэг нь л манлайллын дөрвөн үндсэн үзүүлэлтийг шингээсэн байдаг.

Сонгон авсан улс орнууд дахь сургуулийн захирлыг бэлтгэх болон чадавхжуулах хөтөлбөрүүдийн эзлэх хувь, анхаарах чиглэлээр, 2024 он. (Хөтөлбөрийн төрөл, агуулгаар ангилав)



БХШ Статистик: http://bit.ly/GEM2024_Summary_fig3

Тайлбар: Энэхүү дүн шинжилгээ нь 92 орны 132 хөтөлбөрийн мэдээлэлд үндэслэсэн болно.

Эх сурвалж: БХШ дэлхийн тайлангийн багийн дүн шинжилгээ нь улс орнуудын боловсролын үнэлгээг сайжруулах профайл (PEER)-аас авсан мэдээлэлд үндэслэсэн.

боловч тус улсын хамгийн түгээмэл хэлбэрүүд бол сонгууль (56 хувь), улс төрийн томилгоо (48 хувь), нэр дэвшигчээс ирүүлсэн саналууд ('менежментийн төлөвлөгөө')-д үндэслэсэн томилгоо (33хувь) эсвэл мэргэшил, гэрчилгээнд үндэслэсэн сонгон шалгаруулалт (30 хувь) байсан байна. Гүрж Улсад захирлын сонгон шалгаруулалт нь улс төрийн нөлөөнд автаж болзошгүй байсан нь сурагчдын эсэргүүцлийн гол цөм нь болсон байна.

Сургуулийн захирлыг сонгон шалгаруулах шалгуурт тавигдах шаардлага улам бүр нэмэгдэж байна.

Дэлхийн хэмжээнд боловсролын тогтолцооны 46 хувь нь захирлын албан тушаалд нэр дэвшигчдээс зөвхөн багшлах туршлагатай байхыг, 34 хувь нь багшлах боловс менежментийн туршлагатай байхыг, 11 хувь нь боловсролын чиглэлээр ямар нэг туршлагатай байхыг, 2 хувь нь бусад захиргааны болон удирдах албан тушаалд ажиллаж байсан туршлагатай байхыг шаарддаг бол харин 7 хувь нь тодорхой туршлага шаарддаггүй байна. Этиоп Улсад сургуулийн захирлуудын 53хувь нь томилогдохоосоо өмнө удирдлагын ажил хийж байсан туршлагагүй хүмүүс байсан байна.

Захирлуудын мэдлэг, туршлага нь боловсролын түвшин, хүн ам зүй, ажилд авах бодлогоос нь шалтгаалан улс орон бүрд харилцан адилгүй байдаг. 2019 оны Олон улсын математик, шинжлэх ухааны судалгааны чиг хандлагын судалгаанд оролцсон 39 боловсролын тогтолцооныбага ангийн сурагчдын 2 хувь нь бакалаврын зэрэггүй захиралтай, 43 хувь нь бакалаврын зэрэгтэй

захиралтай, 55 хувь нь магистр болон түүнээс дээш зэрэгтэй захиралтай байжээ. 2018 оны Багшлахуй ба суралцахуйн олон улсын судалгаагаар дунд сургуулийн захирлууд дунджаар 10 жил захирлаар ажилласан байсан бөгөөд үүнээс 7 жил нь одоогийн сургуульдаа ажилласан байжээ. Япон болон БНСУ-д захирлуудын дундаж ажиллах хугацаа 5 жилээс хэтрэхгүй байсан бол Колумб болон Балтийн орнуудад энэ хугацаа нь 13-16 жил байсан байна. Австрали, Шинэ Зеланд, Сингапур улсуудын сургуулийн захирлуудын захирлаар томилогдохоосоо өмнө бусад сургуулийн удирдах албан тушаалд ажилласан жил (10 жил) нь бусад улс орны сургуулийн захирлуудын захирлаар томилогдохоосоо өмнө бусад сургуулийн удирдах албан тушаалд ажилласан жил (5 жил)-ээс 2 дахин урт байсан байна.

Сургуулийн удирдах ажилтнуудын олон талт байдал хангалтгүй байна. Бага болон дунд боловсролын талаарх өгөгдөлтэй 40 орчим оронд эмэгтэй захирлуудын эзлэх хувь эмэгтэй багш нарын эзлэх хувиас дунджаар дор хаяж 20 хувиар бага байсан байна. Бага болон суурь боловсролын хувьд Япон, БНСУ, Өмнөд Африк, Турк, Вьетнам зэрэг орнуудад энэ ялгаа нь 30-аас доошгүй хувьтай байсан байна. Руанда зэрэг оронд хүйсийн төлөөллийн доод хязгаар (квот)-ыг нэвтрүүлж, удирдах албан тушаалд эмэгтэйчүүдийн эзлэх хувийг дор хаяж 30 хувь байхаар тогтоосон байдаг. Олон оронд сургуулийн хүн амын ялгаатай байдал нэмэгдсэн боловч боловсролын удирдах ажилтнуудын олон талт байдал үүнтэй адилгүй байна. 2020 оны байдлаар Их Британид бага, дунд сургуульд элсэгчдийн 32 хувийг хар арьст сурагчид, 29 хувийг Ази болон цөөнх үндэстний сурагчид бүрдүүлж байсан боловч захирлуудын зөвхөн 2 хувь нь эдгээр бүлгүүдээс бүрдэж байсан байна.

Томилгооны өмнө захирлуудыг бэлтгэх цар хүрээ нь улс орнуудад харилцан адилгүй байна. Зөвхөн сайн багш байхаар бэлтгэгдсэн сургуулийн удирдлага ажил үүргээ биелүүлэхэд хангалтгүй бэлтгэгдсэн байдаг. 2018 оны Багшлахуй ба суралцахуйн олон улсын судалгаагаар дунд сургуулийн захирлуудын 88хувь нь ажил мэргэжлийнхээ аль нэг үе шатанд сургуулийн удирдлагын талаарх эсвэл захирлын сургалтыг нэг элемент болгон багтаасан хөтөлбөр эсвэл сургалтад хамрагдсан байсан байна. Гэвч захирлуудын зөвхөн 30хувь нь ажилдаа орохын өмнө, 24 хувь нь ажилдаа орохын өмнө болон дараа, 34хувь нь ажилдаа орсны дараа зохих хөтөлбөр, сургалтад хамрагдсан байв. Таван захирал тутмын нэгээс цөөн (нийт захирлуудын 20-оос бага хувь) нь ажилд орохоосоо өмнө сургуулийн удирдлагын талаарх хөтөлбөр, сургалтад хамрагдсан орнуудын тоонд Болгар, Мексик, Нидерланд зэрэг улсууд багтжээ (Зураг 2). Эдгээр захирлуудын 15 хувь нь үл алагчлах, олон талт байдлын талаар, 28 хувь нь өгөгдөл ашиглах талаар, 28 хувь нь багш нарын хамтын ажиллагааны талаар сургалт явуулах нэн шаардлагатай буйг илэрхийлсэн байв.

Манлайлагчдын бэлтгэл, хөгжлийн хөтөлбөрүүд нь улс орнуудад харилцан адилгүй байдаг. Захирал болох хүсэлтэй хүмүүст зориулсан сургалтын хөтөлбөрүүд, шинэхэн захирлуудад зориулсан анхан шатны хөтөлбөрүүд, мөн захирлаар ажиллаж байгаа хүмүүст зориулсан бодит туршлага дээр суурилсан мэргэжил дээшлүүлэх хөтөлбөрүүд байдаг. БНХАУ-д шинэ захирлууд 300 цагийн сургалтын хөтөлбөрт хамрагдах ёстой байдаг бол захирлаар ажиллаж байгаа хүмүүс

нь эрх бүхий сургалтын байгууллагуудад 5 жил тутамд дор хаяж 360 цагийн сургалтад хамрагдах ёстой байдаг байна.

Бэлтгэл нь онолын мэдлэгээс илүү өргөн хүрээг хамрахгүй байх нь элбэг. Тиймээс бэлтгэлд дадлага хийх, заавар зөвлөгөө авах, сургуулийн бодит орчинд ажиллаж туршлага цуглуулах зэргийг багтаасан байх нь илүү давуу талтай. Сингапур Улсад шинэ захирлууд эхний жилдээ "Боловсролын салбарын манлайлагчид" хөтөлбөрийн нэг хэсэг болгон менторын анхан шатны хөтөлбөрт хамрагддаг. Камбожийн Хаант Улсад манлайллын хөтөлбөрийн сургалтын хөтөлбөрт сургуулийн захирлын стандартад нийцсэн мэргэжил дээшлүүлэх семинарууд, дадлагад хичээлүүд, болон сургуулийг сайжруулах төслүүд багтдаг.

Улс орнууд ажиллах явцдаа тасралтгүй мэргэжил дээшлүүлэхийг ажилд орохын өмнөх бэлтгэл, сургалтаас илүүд үздэг хэвээр байна. Дэлхийн хэмжээнд улс орнуудын 88хувь нь хууль тогтоомж, бодлогодоо захирлуудын мэргэшлийг тасралтгүй хөгжүүлэх талаар тусгасан байдаг бол ердөө 60 хувь нь ажилд орохын өмнөх бэлтгэл сургалт, 31 хувь нь ажилд орсны дараа шинэ ажилтай нь танилцуулах сургалтын талаар дурдсан байдаг байна. Энэтхэг Улсын 2020 оны үндэсний боловсролын бодлогод сургуулийн захирлуудыг жил бүр 50-аас доошгүй цаг мэргэжил дээшлүүлэх сургалтад хамруулахыг шаарддаг. Гэвч 2018 оны Багшлахуй ба суралцахуйн олон улсын судалгаагаар дунд сургуулийн захирлуудын 46 хувь (Япон Улсад 82 хувь) нь мэргэжлийн хөгжил, ажил хоёр нь хоорондоо зөрчилддөг талаар, 36хувь (Саудын Арабын Хаант улсад 84 хувь) нь урамшуулал дутмаг байдаг талаар, харин 32 хувь (Колумб Улсад 68 хувь) нь сургалтын зардалд санаа зовдог талаар дурджээ.

Манлайллын гол чиглэлүүдийн хамрах хүрээнд тэнцвэргүй байдал мэдэгдэхүйц ажиглагдаж байна. 92 орны захирлын бэлтгэл, сургалтын хөтөлбөрийн талаарх 142 мэдээлэлд үндэслэн эдгээр орнууд нь манлайллын үндсэн дөрвөн үзүүлэлтэд хэр анхаарч байгаа талаар хийсэн судалгаагаар алсын харааг тодорхойлох (42 хувь) болон суралцахуйд анхаарах (47 хувь) гэсэн 2 үзүүлэлт нь хамгийн их тусгагдсан байсан бөгөөд боловсон хүчний хөгжил (31 хувь) болон хамтын ажиллагааг дэмжих (29 хувь) гэсэн 2 үзүүлэлт арай бага хэмжээнд тусгагдсан байсан байна. Нийт хөтөлбөрийн зөвхөн 18 хувь нь дөрвөн үзүүлэлтийг бүхэлд нь хамарч байв. Ажилд орсны дараа тасралтгүй мэргэжил дээшлүүлэх хөтөлбөрүүдэд манлайллын дөрвөн үзүүлэлтийг ажилд орохын өмнөх бэлтгэл сургалтын хөтөлбөрүүдээс илүү өргөн хүрээнд хамруулах магадлал нь өндөр байсан байна. Судалгаанууд нь эдгээр хөтөлбөрүүдийн дор хаяж тал хувь нь өөрчлөлтийн болон заах арга зүйн манлайлалд гол анхаарлаа хандуулсан боловч хамтын манлайлалд төдийлөн өндөр ач холбогдол өгөөгүй байсан болохыг харуулжээ (**Зураг 3**).

Сайн боловсруулсан манлайллын хөтөлбөрүүд нь боловсролын үр дүнг сайжруулдаг. Аргентинд үнэлгээнд суурилсан санал дүгнэлтийг хүлээн авч, үүнийг хэрхэн ашиглахыг ойлгосон бага сургуулийн захирлууд нь сургуулийнхаа математикийн түвшинг хяналтын сургуулиудтай харьцуулахад 0.33 стандарт хазайлтаар, унших чадварын түвшинг 0.36 стандарт

хазайлтаар сайжруулахад тусалсан байна. Гватемал Улсын хэрэгжүүлсэн сургуулийн захирлуудад зориулсан сургалтын үр дүнд ердөө нэг сурагчид 3 доллар оногдох хэмжээний зардлаар сургууль завсардалтыг 4хувиар бууруулсан байна.

Сургуулийн захирлуудыг аттестатчилснаар манлайллын чанарыг сайжруулах боломжтой. Аттестатчилах нь захирлуудын мэдлэг, ур чадварыг үнэлэх, шалгах, хүлээн зөвшөөрөх албан ёсны үйл явц бөгөөд тэднийг мэргэжлийн түвшинд хүргэх чухал алхам юм. 2019 оны Олон улсын математик, шинжлэх ухааны судалгааны чиг хандлага (TIMSS)-ын судалгаагаар 4 дүгээр ангийн сурагчдын 68хувь, 8 дугаар ангийн сурагчдын 71хувьд захирлууд нь сургуулийн захирлын гэрчилгээ эсвэл үнэмлэхтэй сургуулиудад суралцдаг болохыг харуулжээ. Исламын Бүгд Найрамдах Иран Улсын боловсролын яам ур чадварын үнэлгээнд тулгуурлан 5 жилийн хугацаатай гэрчилгээ олгодог бөгөөд энэ нь сургуульд удирдах албан тушаал хаших чадвартай болохыг нь нотолж өгдөг. Бүгд Найрамдах Филиппин Улсад захирлаар ажиллах хүсэлтэй хүмүүс болон орлогч захирлууд нь сургуулийн захирлын үндэсний мэргэшлийн шалгалтад тэнцсэн байх ёстой байдаг. Тухайлбал, Өмнөд Африкийн Бүгд Найрамдах Улсын Боловсролын газар "Сургуулийн манлайллын үндэсний мэргэшил" (National Qualification for School Leadership)-ийг 14 их дээд сургууль, мэргэжлийн холбоод, Өмнөд Африкийн захирлуудын холбоо болон бусад төрөл бүрийн төрийн бус байгууллагуудтай хамтран боловсруулж, магадлан итгэмжилсэн байна.

Захирлуудын ажлын байрны нөхцөл нь ажлын байрандаа тогтвортой байх болон ажилдаа сэтгэл ханамжтай байхад чухал нөлөөтэй. Австрали Улсад сургуулийн захирлууд долоо хоногт 60 орчим цаг ажилладаг гэж мэдээлсэн бөгөөд үүний хоёр гол шалтгаан нь ажлын хэт их ачаалал болон багшлахуй болон суралцахуйд анхаарлаа төвлөрүүлэх цаг хомс байдаг явдал хэмээжээ. Бүгд Найрамдах Грек Улсад захирлууд нь багшийг түр орлон гүйцэтгэгчдийн цалинг зохицуулах, сургуулийн засварын ажил гэх мэт сургуулийн аж ахуйн, өдөр тутмын ажлын ачаалал нь тэднийг заах арга зүйн манлайллын ажил үүргээс нь сатааруулдаг хэмээн мэдээлжээ. Финлянд Улс сургуулийн захирлуудын аж ахуйн албаны, өдөр тутмын ажлыг хялбаршуулан заах арга зүйн манлайлалд илүү анхаарал хандуулах боломжийг олгож, улмаар тэдний ажлын сэтгэл ханамж болон сурагчдын дүнг сайжруулсан байна.

Ажлын байрны сэтгэл ханамж өндөр байгаа ч стресс, ажлаас халшрах хам шинж давамгайлсан хэвээр байна. 2018 оны Багшлахуй ба суралцахуйн олон улсын судалгаагаар 48 боловсролын тогтолцооны дунд сургуулийн захирлуудын 79 орчим хувь нь мэргэжлийн давуу тал нь сул талаасаа илт давамгайлж байгаа гэдгийг хүлээн зөвшөөрч эсвэл үүнтэй санал нэг байгаа, 86 хувь нь хэрэв тэдэнд дахин шийдвэр гаргах боломж олдвол энэхүү ажлаа дахин сонгох болно гэжээ. Харин ажлын байр сэлгэлтийн талаарх мэдээлэл хязгаарлагдмал хэвээр байна. АНУ-д ажлын байрны сэлгэлт нэмэгдсэн талаар нотлох баримт байдаггүй. 2021–2022 онд улсын сургуулийн захирлуудын 80хувь сургуульдаа үлдэж, 6хувь өөр сургууль руу шилжиж, 11хувь мэргэжлээ орхисон гэсэн тооцоо гарсан бөгөөд энэхүү үзүүлэлт өмнө нь 2012–2013 болон 2016–2017 онд хийгдсэн

судалгааны үр дүнтэй бараг адилхан байна. Швед Улсад 1980-2017 оны захиргааны мэдээлэлд үндэслэн хийсэн дүн шинжилгээгээр шилжилт хөдөлгөөн цаг хугацааны явцад бага зэрэг нэмэгдсэн боловч энэ нь ажлын байрны нөхцөл байдал муудсантай холбоотой байх албагүй хэмээжээ. Гэсэн хэдий ч стресс, ажлаас халшрах хам шинж өргөн тархалттай байна. КОВИД-19 цар тахал нь захирлуудад ихээхэн дарамт үүсгэсэн. Австрали Улсад 2022 онд захирлуудын 48хувь нь сэтгэцийн эрүүл мэндийн асуудалтай байгаагаа мэдэрсэн нь стрессийн түвшин өндөр байгааг харуулж байна.

Үнэлгээний систем сургуулийн захирлуудын үр ашигтай байдлыг сайжруулж чадна. Дэлхийн хэмжээнд улс орнуудын 78хувь нь захирлуудыг үнэлэх үнэлгээний системтэй байдаг ч эдгээр үнэлгээний систем нь захирлуудын хөгжлийг бүрэн дэмждэггүй байж болох юм. Улс орнуудын 39хувьд захирлуудын үнэлгээ нь хориг арга хэмжээ, шийтгэлтэй холбоотой байдаг. Чили Улсад захирлууд таван жилийн гүйцэтгэлд суурилсан гэрээ байгуулдаг бөгөөд элсэлт, ирц, ололт амжилт зэрэгтэй холбоотой тодорхой үр дүнд хүрэх үүрэгтэй байдаг. Гүйцэтгэлийн гэрээ нь хэрэв хотын захиргаа захирлын гүйцэтгэлийг хангалтгүй гэж үзвэл гэрээг хугацаанаас нь өмнө цуцлах гэх мэт шийтгэлтэй шууд холбоотой байдаг. Бүгд Найрамдах Молдав Улсад хөндлөнгийн үнэлгээнээс олон удаа хангалтгүй гэсэн үнэлгээ авсан тохиолдолд захирлын гэрээг цуцлах боломжтой байдаг. Харин эсрэгээр Сингапур Улсын сургуулийн удирдах албан тушаалтнуудыг ажил мэргэжлийн ахиц дэвшил гэх мэт бүтцийн системд үндэслэн үнэлдэг бөгөөд өндөр гүйцэтгэлтэй захирлууд удирдлагын илүү өндөр албан тушаалд шилждэг.

СУРГУУЛИЙН ХАМТЫН МАНЛАЙЛАЛ

Захирлууд манлайллын ажил үүргээ багш ажилчид, сурагчид, эцэг эхчүүд болон хамтын нийгэмлэгтэй хуваалцах замаар инновац, тэгш хамруулалт болон суралцах орчны сайжруулалтыг дэмжих боломжтой. Хэдийгээр ийм боломж байгаа боловч сургуулийн удирдлага ихэвчлэн шаталсан зохион байгуулалттай хэвээр байгаа нь оролцогч талуудын үүрэг оролцоог хязгаарладаг. Захирлууд хамтын ажиллагааг дэмжихэд хангалттай бэлтгэгдээгүй байдаг. Багш нарт манлайллын талаарх сургалт болон бие даасан байдал хэрэгтэй. Мөн сурагчдын оролцоо хангалттай хэмжээнд хөгжөөгүй байна. Түүнчлэн эцэг эхчүүд болон хамтын нийгэмлэгүүдийн оролцоонд саад бэрхшээлүүд тулгардаг.

Орлогч захирлууд нь сургуулийн алсын харааг тодорхойлох, үйл ажиллагааг удирдах, багшлахуйн стратегийг боловсруулахад туслах боломжтой. Орлогч захирлуудад үзүүлэх үр дүнтэй дэмжлэгүүдэд тогтсон эрх мэдэл олгох, ойлгомжтой заавар зөвлөгөө, байнгын сургалт зэрэг багтана. Гэсэн хэдий ч үүрэг хариуцлагын тодорхойгүй байдал байсаар байгаа ба орлогч захирлуудад удирдлагын ажилд хувь нэмрээ оруулах цаг хомс байдаг. Менежментийн баг дахь орлогч захирлуудын оролцоо дэлхийн хэмжээнд харилцан адилгүй байдаг ба Япон, Сингапур улсуудын сургууль бүгд орлогч захиралтай байгаа бол, Бүгд Найрамдах Колумби Улсад ердөө 21 хувь, Хорватын Бүгд Найрамдах Улсад 27 хувьтай байна. Хонг Конгын 300 орлогч захирал олон янзын үүрэг ажлуудад зарцуулсан цаг хугацаа болон

тэдгээрийн ач холбогдлын хооронд томоохон үл нийцэл буй талаар мэдээлсэн байна.

Хичээлийн зохицуулагч, сургалтын хөтөлбөрийн багийн ахлагч зэрэг дунд шатны удирдах албан тушаалд ажилладаг багш нар суралцахуй болон багшлахуйг удирдан чиглүүлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Гэсэн хэдий ч эдгээр үүргийг гүйцэтгэж буй багш нарт менежментийн болон хүмүүстэй харилцах болон сургалтын сургалт дутмаг байдаг. Тэдний үүрэг хариуцлага нь тодорхой бус, мөнгөн урамшуулал нь хангалттай биш байдаг. Тухайлбал, Грек, Португали улсууд менежментийн ажлуудад нэмэлт нөхөн олговор олгодоггүй. Сургуулийн менежментийн багуудад удирдах багш нарын үүрэг оролцоо маш ялгаатай байдаг. Тухайлбал Израиль, Казахстан улсуудад сургуулийн хэлтсийн дарга нар нь менежментийн багийн 85 гаруй хувийг бүрдүүлдэг бол Франц, Саудын Араб улсуудад тэдний оролцоо 10 хүрэхгүй хувьтай байна. Багшийн манлайллын олон улсын судалгаа (International Study of Teacher Leadership) нь багш нарын манлайлал, сургуулийн соёл болон багшлахуй хоорондын уялдаа холбоог ойлгуулахын тулд багш нарт зориулсан анхан шатны сургалтад манлайллын элементийг багтаахыг дэмждэг.

Багш нар манлайллын албан ёсны үүрэггүйгээр үр дүнтэй удирдан чиглүүлж чадна. Мэргэжил нэгтнүүддээ зөвлөгөө өгөх, инновацыг хөгжүүлэх болон сургуулийн соёлыг төлөвшүүлэх зэрэг нь тэдний оруулж буй чухал хувь нэмрүүд юм. Энэтхэг Улсын Дели хотын багш нар зөвлөх болон зохицуулагч нарын хяналтад эхэндээ эргэлзэж байсан ч эцэст нь тэдэнд итгэж, дунд шатны манлайлагчдын үүргийг хүлээн зөвшөөрсөн. Манлайллын үүрэг гүйцэтгэдэг багш нар сургуулийг гэр бүл, сурагчидтай холбож өгдөг. Шинэ Зеланд Улсад гэр бүлтэй нь харилцаа холбоо тогтоох, сурагчдын өөрийгөө үнэлэх үнэлэмжийг нэмэгдүүлэх, хэл, соёлоороо бахархах сэдлийг төрүүлэх арга хэмжээнүүдийг зохион байгуулах замаар унаган англи хэлгүй сурагчдыг дэмждэг байна.

Туслах ажилтнууд нь сургалтад тулгарч буй саад бэрхшээлийг тодорхойлж, шийдвэрлэх, улмаар сургалтын стратегийг боловсруулахад туслах замаар манлайлах боломжтой. АНУ-ын Нью Жерси мужид захирлууд тэгш хамруулан сургах боловсролын талаар шийдвэр гаргахдаа сургуулийн сэтгэл зүйч, сургалтын мэргэжилтнүүд, дүүргийн удирдлагуудын хамтын санал санаачлагд тулгуурладаг байна. Сургуулийн сувилагч нар мөн вакцинжуулалтын аян гэх мэт эрүүл мэндийн аян болон дархлаажуулалтын санаачилгуудыг удирдан чиглүүлж, эрүүл хооллолт ба сэтгэлийн түгшүүрийг бууруулах зэргээр сурагчдын эрүүл мэндийн нөхцөл байдлыг сайжруулахад тусалдаг.

Сурагчид мөн албан болон албан бусаар манлайлах боломжтой. Оюутны зөвлөл болон менежментийн хороонд ажиллах зэрэг албан байдлаар манлайлах нь сурагчдын сургалтын орчин, хувь хүний өсөлт хөгжилд ихээхэн нөлөөлдөг. Дэлхийн хэмжээнд улс орнуудын 57 хувь нь сургуулийн удирдах хороо, зөвлөлд сурагчдын төлөөллийг оруулах үүрэгтэй байдаг. Хэдийгээр сурагчдын төлөөлөл сонгогддог боловч шийдвэр гаргахад тэдний бодит оролцоо хязгаарлагдмал байх үе байдаг бөгөөд энэ нь сурагчдын эрх мэдлийг бууруулж байдаг. Польш Улсын ерөнхий боловсролын сургуулийн зөвлөлүүдийн дунд хийсэн судалгаагаар олон тооны

зөвлөлийн дарга нар сурагчдад чиглэл, зааварчилгаа өгч тэдний идэвхтэй оролцоо, шийдвэр гаргах урам зоригийг боомилдог болохыг тогтоожээ. Албан бус манлайлалд хувийн суралцахуйн төлөвлөгөө, багш сурагчдын уулзалтууд ордог. Энэтхэг Улсын Дунд боловсролын төв зөвлөлийн цуврал дүрслэлүүд (Central Board of Secondary Education/CBSE Expression Series) нэртэй байгууллага болон Өмнөд Африкийн Үндэсний залуучуудын хөгжлийн агентлаг зэрэг байгууллагуудын нэгэн адил зарим засгийн газрууд сурагчдыг боловсролын талаар санал бодлоо илэрхийлэх нээлттэй форумыг үүсгэн байгуулдаг. Тайландын Мечай Паттана зэрэг сургуулиуд сурагчдыг сургуулийн удирдлагын үйл ажиллагаанд дөргөнөөр хамруулж, бизнес эрхлэлт болон олон нийтийн үйлчилгээгээр дамжуулан тэдний манлайллыг дэмждэг ч ийм төрлийн сургуулиуд ховор бөгөөд туршилтын журмаар зохион байгуулсан байдаг.

Эцэг эх, олон нийтийн идэвхтэй төлөөлүүд сургуулийн эрхэм зорилгыг биелүүлэхэд удирдан чиглүүлэх боломжтой. Эцэг эх, олон нийтийн төлөөлөл сургуулийн менежментийн хорооны төлөөлөгчдийн хувьд сургуулийн үйл ажиллагаа, бодлого, төсөв, нөөцийн менежментэд хяналт тавьдаг. Албани, Эквадор улсуудад тэд сургуулийн төсөв, багш нарын үнэлгээнд нөлөөлдөг бол Кени улсад үйл ажиллагаа, боловсон хүчний асуудалд хяналт тавьдаг. Эцэг эх, багш нарын холбоо нь Энэтхэг Улсад охидын боловсрол, Өмнөд Судан Улсад хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийн тэгш хамруулалт, Вьетнам Улсад амьдралын нөхцөл бололцоо муутай суралцагчдад дэмжлэг үзүүлэх зэрэг асуудлыг шийддэг. Захирлууд нь байнгын харилцаа холбоотой байж эцэг эхийн оролцоог хөхиүлэн дэмждэг бөгөөд дэлхийн улс орнуудын 64хувь нь захирлуудыг эцэг эхчүүдэд сургууль, сурагчдын гүйцэтгэлийн талаар мэдээлэхийг шаарддаг. Дэлхийн улс орнуудын 83хувь нь сургуулийн засаглалд эцэг эхийн оролцоо байх ёстой хэмээн шаарддаг бол 62 хувь нь олон нийтийн төлөөллийг багтаадаг. Колумб (55 хувь), Доминикан (59 хувь), Эль Сальвадор (60 хувь) зэрэг Латин Америкийн орнуудад эцэг эхийн оролцооны түвшин өндөр байна. Үнэн хэрэгтээ сургуулийн менежментийн хороо, удирдах хорооны гишүүдийг сонгоход нийгмийн динамик нөлөөлдөг бөгөөд энэ нь зарим хүмүүсийг орхигдуулахад хүргэж болзошгүй юм. Хондурас Улсад олон нийтийн удирдах засаглалтай сургуулиудыг судалж үзэхэд хэн нэгнийг давуу эрхээ ашиглан албан тушаалд томилох нь ил тод байдал, хариуцлагыг алдагдуулдаг болохыг тогтоосон байна.

ТОГТОЛЦООНЫ МАНЛАЙЛАЛ

Үндэсний болон орон нутгийн түвшний боловсролын мэргэжилтнүүд тогтолцооны манлайлагчид болох боломжтой. Тогтолцооны манлайлагчид үйлдлээрээ дан ганц өөрсдийн үүрэг хариуцлагын хүрээнд удирдлага, захиргааны дүрэм журмыг дагаж мөрдөхөөс илүүтэйгээр нөлөөлөл үзүүлдэг боловсролын мэргэжилтнүүд билээ. Үндэсний түвшинд тэд стратеги сэтгэлгээгээ ашиглан хэрэгцээ шаардлагыг урьдчилан харж, шийдэл олох, бодлого, шинэчлэлийг санаачлах боломжтой. Орон нутгийн түвшинд засаглалын тогтолцооноос хамааран дүүргийн ажилтан, ахлагч, хяналтын ажилтны хувьд тэд нөөцийн хуваарилалт, нөөцийн менежмент, заах арга

зүйн дэмжлэгийн талаар шийдвэр гаргах боломжтой байдаг.

Бодлого боловсруулах хэрэгжүүлэх хоёрыг уялдуулах нь манлайллын шинж тэмдэг юм. Канад Улсын Онтарио мужид 2000 гаруй дүүргийн 45 сургуулийн манлайлагчдын дунд явуулсан судалгаагаар сурагчдын мэдлэг боловсролд тогтолцооны манлайллын дадлууд хэрхэн нөлөөлснийг харуулсан байна. Судалгаагаар тус сургуулиудын алсын хараа, эрхэм зорилго, зорилт, сургалтын хөтөлбөрийг эдгээр зорилго, зорилтод нийцүүлсэн байдал, хөтөлбөрийн уялдаа холбоотой хэрэгжилт, өгөгдөл ашиглалт зэргээс хэр зэрэг нөлөөлсөн нь харагдаж байсан байна. Мөн дүүргийн удирдлагын чиг үүрэг нь сургуулийн удирдлагын төрөл, чанараас илүү ихээр боловсролд нөлөөлсөн болохыг тогтоожээ. Мексикийн Нэгдсэн Улсын Пуэбла муж нь зөвхөн дүрэм журмын хэрэгжилтийг хангах үүрэгтэй байсан хяналтын ажилтнуудын үүрэг болон эрх мэдлийн хамрах хүрээг өөрчилсөн байна. Харин Норвег Улсад засаг захиргааны боловсролын мэргэжилтнүүд багшийн бие даасан байдал, сурган хүмүүжүүлэх чадамжийг бэхжүүлэх замаар тэгш хамруулахад хувь нэмрээ оруулдаг хэмээн мэдээлжээ.

Орон нутгийн удирдах ажилтнууд бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэх эрх мэдэл, чадавхтай бол боловсролын үр дүнг сайжруулахад хувь нэмрээ оруулах магадлал өндөр байдаг. Колумби Улсад томоохон хотын захиргаанууд багш нарыг ажилд авах, сургах, албан тушаалд томилох болон сургуулийн дэд бүтэц, эд материал, сургуулийн тээвэр зэрэг асуудлыг бүрэн хариуцдаг бөгөөд энэ нь 3, 5, 9 дүгээр ангийн испани хэл, математикийн хичээлд амжилт муутай сурагчдын эзлэх хувь буурахад нөлөөлсөн байна. Марокко Улсад төвлөрлийг сааруулах зорилгоор бүс нутгийн эрх баригчдад засаг захиргаа, санхүүгийн бие даасан байдлыг олгосон боловч энэхүү шинэчлэл нь нэг талаас орон нутгийн чадавх сул, нөгөө талаас шийдвэр гаргахад үндэсний түвшинд хяналт тавьж байсантай холбоотойгоор сайн үр дүнд хүрээгүй байна.

Тогтолцооны манлайлал нийтлэг зорилгод хүрэх тодорхой чиг баримжаа, урам зориг дутагдсанаас үүдэн хязгаарлагдаж болзошгүй. Бразил, Доминикан, Гватемал болон Перу Улсын үндэсний болон дүүргийн боловсролын ажилтнуудын дунд хийсэн судалгаагаар тэд хуулийн дагуу хийж гүйцэтгэх ёстой таван ажлынхаа дөрөв хүртэлхийг нь тодорхойлж чадахгүй байсныг харуулжээ. Мөн Засгийн газрын бусад түвшний байгууллагуудад хариуцуулж өгсөн үүрэг даалгаврын гуравны нэг хүртэлх хувийг тэд хариуцдаг хэмээн мэдээлжээ. Тэдний өөрсдийн үүрэг хариуцлагын талаарх ойлголт дутмаг байгаа байдал нь тухайн дүүргийн сургуулийн сургалтын үр дүнд сөрөг нөлөөтэй байсан байна.

Шинэчлэл хийх үүрэгтэй хүмүүст энэ үүрэг, хариуцлага ихэвчлэн хуваарилагддаггүй. Зарим улс орнууд шинэчлэл хийх амбицтай төлөвлөгөө боловсруулдаг ч хэрэгжүүлэх үүргийг менежерүүд нь илүү бие даан шийдвэр гаргадаг бусад агентлаг эсвэл хэрэгжүүлэгч нэгжүүдэд шилжүүлдэг. Гадны зөвлөхүүд болон шинжээчид стандартыг тодорхойлж, тогтолцоо, бодлогын ахиц дэвшлийг үнэлж, шинэчлэлийн талаар зөвлөгөө өгөх боломжтой. Тухайлбал, Малайз Улсын Гүйцэтгэлийн менежмент болон хэрэгжилтийн нэгж нь бодлогын тэргүүлэх чиглэл, зорилтыг тодорхойлох, хэрэгжилтэд

хяналт тавих чиглэлээр үндэсний болон орон нутгийн түвшний өргөн хэмжээний байнгын зөвлөгөөн, нягт хамтын ажиллагааг дэмжин хөгжүүлсэн. Гэвч Пакистан Улсын Пенжаб мужид 2019 онд хийгдсэн орон нутгийн засаг захиргааны шинэчлэлийн нэгэн адил боловсролын ажилтнуудын үнэ цэн, хандлага, чадавхыг өөрчлөхөд анхаарал бага хандуулснаас шалтгаалан хэрэгжүүлэгч нэгжүүд нь хүлээгдэж буй үр дүндээ тэр бүр хүрч чадаагүй юм.

Тогтолцооны манлайлагчид нэгэн зэрэг заах арга зүйн манлайлагчид байх хэрэгтэй. Тэд хэрэгцээ шаардлагыг ойлгохын тулд өгөгдлийг хянах, мэргэжлийн хөгжлийг дэмжих, багшлах арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх замаар сургалтын үр дүнд илүүтэй анхаарахад туслах боломжтой. Гэвч ийм албан тушаалд ажиллаж байгаа төрийн албан хаагчид ажил үүрэгтээ мэргэжлийн талаас бэлтгэгдээгүй, эсвэл өөрсдийн зорилтот үүргээ ойлгоогүй байдаг нь томоохон сорилт дагуулдаг юм. Гана Улсын 174 дүүргийн боловсролын байгууллагуудад Дэлхийн менежментийн судалгаа (World Management Survey)-ны үзүүлэлтүүдэд үндэслэн хийсэн судалгаагаар дүүргийн албан тушаалтнууд нь мэдээлэл цуглуулдаг боловч түүнийгээ тэр бүр хянаж, ашигладаггүй тул стратегийн төлөвлөлт хийж, хяналт тавих магадлал нь бага болохыг харуулжээ.

Сургуулийн хяналтын ажилтнууд тогтолцооны манлайлагчийн үүргийг гүйцэтгэх боломжтой. Хяналтын ажилтнууд хэд хэдэн сургуулийн захиралд нэгэн зэрэг зөвлөгөө өгч, тусалж, дэмждэг. Бүгд Найрамдах Танзани Улсад сургуульд хийсэн шалгалтын тоо болон тухайн шалгалтууд хэрхэн хийгдсэн нь сургалтын үр дүнг сайжруулахад хамгийн чухал нөлөөг үзүүлсэн хүчин зүйлсийн нэг байв. Гэвч ерөнхийд нь авч үзвэл хяналт шалгалт нь зөвхөн тайлан мэдээгээр хязгаарлагддаг тул сургуулийн гүйцэтгэлд бага нөлөө үзүүлдэг. БНХАУ-ын Шаньдун мужид хийсэн судалгаагаар сургуулийг сайжруулах нь үндэсний стандарт, дүрэм журмыг даган мөрдөж, бодлогод нийцүүлэх явдал хэмээн төсөөлж, мэргэжлийн хяналтын байгууллагууд нь сургуулийн сайжруулах шаардлагатай үйл явц, үр дүнг тодорхойлоход анхаардаггүй болохыг харуулжээ.

Тогтолцооны манлайлагчдыг тэр бүр зохих үүргийн дагуу сонгодоггүй. Этиоп Улсад төлөвлөлтийн ажилтнуудын дөнгөж 12 хувь, Гвиней Улсад 10 хүрэхгүй хувь нь төлөвлөлт, менежментийн чиглэлээр боловсрол эзэмшсэн байсан байна. Бангладеш, Энэтхэг, Пакистан улсуудад төрийн албан хаагчдыг төрийн захиргааны аль ч албанд насан туршдаа ажиллуулахаар ажилд авдаг бөгөөд тэдний ур чадвар нь тэдний томилогдсон албан тушаалын мэргэжлийн шаардлагад ерөнхийдөө хамааралгүй байдаг. Төрийн албан хаагч нь өөрийн харьяалагддаг бүлэгтээ үнэнч байхыг ажлын гүйцэтгэлээс илүү чухалчилдаг. Харин БНСУ-д бүх төрийн ахлах албан хаагчид томилгооны өмнө удирдах албан тушаалтны үнэлгээнд хамрагдсан байх ёстой байдаг байна. Бэлтгэгдсэн үнэлгээний баг удирдах албан тушаал горилогчдын манлайллын чадавхыг загварчилсан бодлого, менежментийн сорилтуудыг ашиглан шалгадаг байна.

Тогтолцооны манлайлагчдыг манлайллын чиг үүргийг гүйцэтгэхэд сургах боломжтой. Удирдлагын бүх талбарт үүссэн дутагдлуудыг мэргэжлийн хөгжлөөр нөхөх

боломжтой. Бразилийн “Жовем де Футуро” хөтөлбөрийн хүрээнд захирлууд, хяналтын ажилтнууд, бүсийн захирлуудыг сурагч төвтэй зорилтуудыг тодорхойлох, үйл ажиллагааны уялдаа холбоог хангах чиглэлээр сургажээ. Зарим тохиолдолд хувиараа үйлчилгээ эрхлэгчид манлайллын асуудлаарх сургалтад дутагдалтай байгаа зүйлсийг нөхдөг. Тухайлбал, Малайз Улсын Edvolution Enterprise компани нь одоогийн байдлаар тус улсын Боловсролын яамтай хамтран дүүргийн боловсролын 176 албан тушаалтныг сургаад байна.

УЛС ТӨРИЙН МАНЛАЙЛАЛ

Боловсролын зорилгыг тодорхойлох, шийдвэр гаргахад нөлөөлөх улс төр, нийгмийн үйл явцад олон тооны оролцогч талууд чухал үүрэгтэй оролцдог. Алсын хараатай улс төрийн манлайлагчид боловсролыг чухалчилж, үйл ажиллагааны эвсэл байгуулж болдог. Төрийн бус оролцогч талууд Засгийн газруудыг боловсролын салбарын алсын харааг чиглүүлж, эрх бүхий байгууллагуудаас хариуцлагатай байхыг шаардах боломжтой. Гэсэн хэдий ч эдгээр оролцогч талуудын хүсэл эрмэлзэл, сонирхол нь боловсролыг сайжруулах зорилготой бүрэн нийцэхгүй байх боломжтой юм. Цаашлаад туршлага, нөөц, манлайллыг хэрэгжүүлэх таатай орчин дутагдсаны улмаас тэдний үйл ажиллагаа хязгаарлагдаж болох юм.

Боловсрол бол төрийн бодлогын чухал бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөөнд боловсрол тогтмол онцлогддог салбар билээ. Мөн Засгийн газрууд иргэний харьяалал, үндэсний ондоошлын талаарх тодорхой алсын харааг сурталчлан таниулахын тулд боловсролын системийг ашигладаг. 2020 онд бага болон дундаж орлоготой орнуудын 35 засгийн газрын 900 гаруй ахлах албан тушаалтнуудын дунд хийсэн судалгаагаар тэд боловсролын үр дүнгийн хувьд нийгэмшихийг нэн тэргүүнд, үүний дараа дунд сургуулиа төгсөхийг, эцэст нь бичиг үсэг тайлагдалт болон тоо бодох суурь чадварыг эрэмбэлсэн болохыг харуулжээ. Сургалтын хөтөлбөрт эх оронч агуулга болон бэлгэдлүүдийг хэрхэн онцолж тусгах нь улс төрийн дэглэмийн төрлөөс хамаарч өөр өөр байх боломжтой. Засгийн газар солигдох явдал үзэл суртлын томоохон өөрчлөлттэй холбоотой байсан бол боловсрол маргааны гол талбар болон хувирч болзошгүй байдаг.

Боловсролтой холбоотой үйл ажиллагаа нь урт хугацааны бодлогоос илүүтэйгээр сонгуулийн ашиг сонирхолд тулгуурладаг. Олон засгийн газрууд боловсролыг үндэсний хөгжлийн алсын хараанд нийцүүлэн хөгжүүлэхийг хичээдэг боловч боловсролын талаарх шийдвэрүүд нь ихэвчлэн нам, сонгогчид хоорондын дэмжлэг, солилцоог агуулсан сонгуулийн бодлогоос үүдэлтэй байдаг. 2021 онд улс орнуудын 29 хувь нь багшийг ажилд авах болон ажлаас халах шийдвэр гаргахдаа ихэвчлэн эсвэл бараг эргэлзээгүйгээр улс төрийн итгэл үнэмшилдээ үндэслэсэн байжээ. Улс төрийн дотно харилцаа холбоо нь сургалтын үр дүнд сөргөөр нөлөөлж болзошгүй байдаг. Кени Улсад сургуульд сургахад угсаатныг илүүд үзсэнээс үүдэн сургуулийн хүртээмж нэмэгдэж, улмаар ерөнхийлөгч болон боловсролын сайдтай нэг угсаатны бүлэгт хамаардаг хүмүүст илүү олон жилийн боловсрол олгоход хүргэжээ.

Манлайллын үүргээ хэрэгжүүлэхийн тулд улс төрчдөд цаг хугацаа, дэмжлэг, болон урам зориг хэрэгтэй байдаг. Боловсролын сайд нар бүрэн эрхийнхээ богино хугацаанд олон шаардлагыг биелүүлж ажилладаг. Энэхүү тайланд зориулан түүвэрлэсэн 2010 оноос хойших 1412 боловсролын сайд нарын мэдээллийн санд үндэслэн хийсэн дүн шинжилгээгээр сайд нар дунджаар 53 настай, өндөр боловсролтой (72 хувь нь магистр болон түүнээс дээш зэрэгтэй), бөгөөд эрэгтэй (73 хувь) байсан бөгөөд тэдний 23 орчим хувь нь өмнө нь бага, дунд сургуульд багшилж байсан туршлагатай байсан байна. Сайд нарын тухайн албаа хашсан дундаж хугацаа нь 2 жил 3 сар байсан бол энэ нь либерал ардчиллын индексээр дээрээсээ гуравны нэгт жагсдаг орнуудын хувьд түүнээс ч доогуур буюу 1 жил 11 сар байсан байна. Боловсролын сайдын албан тушаалдаа нэг жил үлдэх магадлал нь 79 хувь, хоёр жил үлдэх магадлал 49 хувь, гурван жил үлдэх магадлал 33 хувьтай байна (**Зураг 4**).

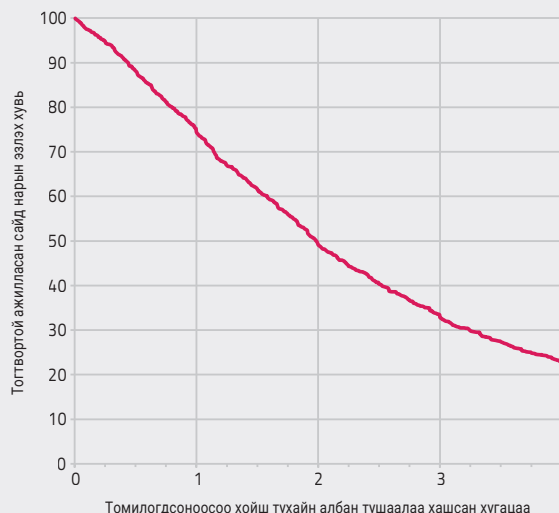
Боловсролын сайд нар өөрсдийн туршлага болон өөрчлөлтийг хэрхэн хийж байгаа талаараа биечлэн мэдээлэл өгсөн. Канад, Дани улсын сайд нар уг ажилд бэлтгэгдээгүй, манлайллыг хэрэгжүүлэхэд цаг гаргахад хүндрэлтэй байгаагаа онцолжээ. Перу, Сьерра-Леон болон Энэтхэгийн Дели хотын боловсролын сайд нар эвсэл холбоо байгуулах, харилцааны менежмент, олон нийтэд хүрч ажиллах зэрэг нь боловсролын үр дүнд хүрэхэд хэрхэн тусалсан талаар онцолсон байна. Сайд нар мөн бусад орны жишээнээс суралцахыг эсвэл шинэчлэл хийхдээ эдгээр сайн жишгийг ашиглахыг эрмэлздэг.

Хууль тогтоогчид чиг үүргээ хэрэгжүүлэх замаар манлайлах боломжтой. Парламентын гишүүд хууль тогтоох, сурталчлан таниулах, төрийн санхүүг зохицуулах, гүйцэтгэх засаглалын үйл ажиллагааг нягтлан шалгах, сонгогчдоо төлөөлөх зэрэг чухал үүрэг хариуцлагыг хэрэгжүүлэх зэргээр үндсэн манлайлагчид байх боломжтой. Гэвч сонгогчид хууль тогтоох байгууллагын төлөөллийг тойрогтоо хийж буй ажлаар нь шууд дүгнэдэг. Кени Улсад ийм дүгнэлтэд үндэслэн хийсэн сонголт нь бодлогын төлөвлөлтөд хандуулах анхаарлыг багасгахад хүргэсэн байв. Парламентын гишүүдийн жендэр боловсролын салбарын бодлого, үр дүнд чухал нөлөөтэй болохыг харуулсан. 1960-2015 онуудад ЭЗХАХБ-ын 19 оронд хийсэн судалгаагаар эмэгтэй хууль тогтоогчдын эзлэх хувийг нэг хувиар нэмэгдүүлснээр улсын боловсролын зардлын ДНБ-д эзлэх хувь 0.04 хувиар нэмэгдсэн болохыг харуулжээ.

Багш нарын холбоод өөрчлөлтийг удирдан чиглүүлж чадах боловч ихэнхдээ үүнийг эсэргүүцдэг мэтээр дүрслэгддэг. Багш нарын холбоод боловсролын бодлогод лобби, хамтын хэлэлцээр хийх, ажил хаялт зарлах зэргээр нөлөөлдөг. Төрийн албан хаагчдын дундаа хамгийн ихдээ орох мэргэжлийн хувьд тэд сонгуульд ч нөлөөлж чадах билээ. Багш нар шинэчлэлийг хэрэгжүүлдэг, түүний эсрэг эсэргүүцлийг намжааж чаддаг хүмүүс учраас багшлахуй болон суралцахуйг сайжруулахын төлөө ажиллахын тулд багш нарын холбоодтой хамтран ажиллах шаардлагатай байдаг. 2021 онд дэлхийн 128 холбоодын дунд явуулсан судалгаагаар тус холбоодын зөвхөн 37 хувь нь боловсролын бодлогын талаар засгийн газартай байнга эсвэл үе үе зөвлөлддөг гэж мэдээлсэн байна. Индонез, Тунис зэрэг зарим улсын холбоод нь итгэл хүлээсэн бодлогын санал боловсруулах

ЗУРАГ 4:

Боловсролын сайд нарын 51% нь томилогдсоноос хойш хоёр жилийн дотор албан тушаалаа орхисон байдаг. Боловсролын сайд нар томилогдсоноосоо хойш тухайн албан тушаалдаа тогтвортой ажиллах магадлал



Тайлбар: Энэхүү судалгаа нь 2010 оны 1 дүгээр сарын 1-нээс 2023 оны 12 дугаар сарын 31-нийг хүртэлх хугацааг хамарсан бөгөөд нийт 211 боловсролын тогтолцооны 1,412 боловсролын сайдыг хамруулсан болно.

БХТ Статистик: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig3

Эх сурвалж: Боловсролын хяналт-шинжилгээний дэлхийн тайлангийн багийн дүн шинжилгээ

чадавх сул учраас бодлогод нөлөөлөх боломж муутай байдаг гэж шүүмжлэгддэг.

Оюутны холбоод боловсрол, нийгмийн өөрчлөлтийг удирдан чиглүүлэх боломжтой. Оюутны холбоод нь боловсрол болон нийгмийн асуудалд хариуцлагатай хандахыг шаардахын тулд улс төрийн идэвхжиллийг ашигладаг. Оюутны холбоод нь боломжийн үнээр боловсрол эзэмших болон дээд боловсролын төлөөлөлд хамрагдах оролцооны тэгш байдлыг дэмждэг. Ялангуяа идэвхтэн оюутнууд ардчилал, улс төрийн шинэчлэлийн төлөөх өргөн хүрээний шаардлагуудыг тавих эсвэл удирдан чиглүүлэх үед оюутны холбоо, засгийн газар хоёрын хоорондын харилцаа байнга зөрчилддөг. Ихэнх тохиолдолд эдгээр хөдөлгөөнийг хүчирхийллийн аргаар хавчин дарж, манлайлагчдыг нь улс төрийн шалтгаанаар мөшгөж, үймээн самуун дэгдээгч мэтээр дүрсэлдэг. Гэвч тэдний үйл ажиллагаа засаглалыг өөрчлөхөд хүргэсэн тохиолдолд манлайлагч оюутнуудыг баатар хэмээн хүлээн зөвшөөрөх боломжтой юм. Бангладеш болон Чили Улсад оюутны хөдөлгөөнүүд нь албан ёсоор засгийн газрын үйл ажиллагааны нэг хэсэг нь болсон байдаг бөгөөд энэ нь оюутны манлайллын гайхалтай жишээ болдог юм.

Ажил олгогч байгууллагууд ажиллах хүчний өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэхийн тулд боловсролын бодлогыг тодорхойлох боломжтой. Гэвч үндэсний ажил олгогч болон бизнесийн гишүүнчлэлийн 28 байгууллагыг судлан үзэхэд ихэнх нь ур чадварын тогтолцоог бүрэн удирдаж чаддаггүй нь тогтоогджээ. АНУ-д 1100 гаруй дүүргийн захирагч нарын ердөө 3 хувь нь бизнесийн

манлайлагчдыг олон нийтийн боловсролын талаар мэдээлэл сайтай байдаг хэмээн дүгнэсэн бол 14 хувь нь ташаа мэдээлэл авсан байдаг гэж дүгнэжээ. Ажил олгогч байгууллагуудын манлайллын нийтлэг нэг үүрэг бол салбарын үр чадварын зөвлөлүүдийг байгуулах явдал юм. ХБНГУ, Швейцарь зэрэг хос мэргэжлийн боловсролын тогтолцоотой орнуудад бизнес эрхлэгчид дагалдангаар ажиллах гэрээг санал болгож, сургалтын чанарыг баталгаажуулан, шалгалтуудыг зохион байгуулсан байдаг.

Судлаачид бодлого боловсруулалтад нөлөөлөх замаар манлайллыг хэрэгжүүлдэг. Зарим оролцогчид талууд оюун санааны манлайлал үзүүлэх, захиалгат судалгаа хийх, бодлогын мэтгэлцээнд оролцох, засгийн газрын хороодод үүрэг гүйцэтгэх зэргээр чухал нөлөө үзүүлдэг бөгөөд энэ нь нотолгоонд суурилсан бодлого боловсруулахад дэмжлэг үзүүлдэг. Нотолгоонд суурилсан бодлого боловсруулах, боловсролын салбарт "юу үр дүнтэй болохыг" ойлгоход анхаарах анхаарал ихээхэн нэмэгдэж байгаа боловч энэ арга нь судлагдахууны цар хүрээг багасгаж, 'ямар зорилгод хүрэхэд юу үр дүнтэй байж болох' талаар асуух шаардлагыг бий болгож байна гэх шүүмжлэл ч мөн гарч байсан байна.

Олон улсын байгууллагууд боловсролд маш их нөлөөг үзүүлдэг. Олон улсын байгууллагууд нь гарал үүсэл, засаглал, гишүүнчлэл болон сонирхогч талууд, дэмжиж буй боловсролын төрлөөрөө ялгаатай байж болно. Гэсэн хэдий ч тэд манлайллыг яг адилхан хэрэгжүүлэх боломжтой. Ингэхдээ тэд бэрхшээлтэй тулгарч байдаг. Тэд чухал, нөлөөтэй хэвээр байхын тулд өөрсдийн зорилго зорилтоо ойлгуулах, олон нийтэд хүргэх хэрэгтэй байдаг. Тэд ихэвчлэн анхаарал болон санхүүжилт татахад нөлөөлөхийн тулд хоорондоо өрсөлддөг. Мөн бүрэн эрх, санхүүжилт, өгөгдөл мэдээллээр дамжуулан хууль ёсны байдлаа олж авдаг. ЭЗХАХБ нь нотлох баримт бүрдүүлэх болон ашиглах замаар, Дэлхийн банк санхүүгийн болон техникийн дэмжлэгээр, ЮНЕСКО тэгш хамруулалт зэрэг хүний эрхэд суурилсан бодлогоор нөлөөлж байдаг. Гэвч дотоод үйл ажиллагааны дүрэм журмын сул байдал, чиг хандлагад өртөмтгий байдал, болзол тавих, хэт их өрсөлдөөн, гишүүн орнуудын хөндлөнгийн оролцоо зэргээс болж тэдний манлайлах чадвар алдагдаж болзошгүй юм.

Хариуцлага бол манлайллын нэг хэсэг юм. Иргэний нийгэм нь боловсролын чухал асуудлуудад анхаарлаа хандуулахыг хүчтэй дэмждэг. Үндэсний болон олон улсын урт хугацааны кампанит ажлууд нь сургуулийн дэд бүтэц, сурах бичгийн хангамж, мэдээллийн хүртээмж, өрөөс чөлөөлөх, татварын шинэчлэл зэрэг асуудлуудад анхаарлаа хандуулсаар ирсэн. Төрийн бус байгууллагууд сурч боловсрох эрхийг хамгаалж, орхигдсон бүлгүүдийг хамруулахыг уриалдаг. Тэдний хариуцлагатай байх үүрэг нь засгийн газартай харилцах харилцаанаас хамаардаг. Засгийн газруудыг хариуцлагатай байлгах, мэдлэг ойлголтыг нь сайжруулахад хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл мөн чухал үүрэгтэй. Эрэн сурвалжлах сэтгүүл зүй нь багшийн хомсдол, бэлгийн хүчирхийллийн талаарх дуулиан, хөрөнгийн зүй бус зарцуулалт зэрэг илрүүлэх шаардлагатай асуудлуудыг илчилж чадна. Хувийн ашиг сонирхлоос хараат бус байх нь хэвлэл мэдээллийн хэрэгслийн итгэл үнэмшилтэй байх, манлайлах үүргээ биелүүлэх урьдчилсан нөхцөл боловч нөөц хомс байгаа нь сэтгүүл зүйд саад учруулж байна.

ЗӨВЛӨМЖ

Боловсролд манлайлал чухал байдаг. Энэ нь боловсролын байгууллага, боловсролынтогтолцоо, нийгмийг илүү эерэгээр өөрчлөхөд тусалдаг. Удирдагч хүмүүс зөвхөн өөрсдөө дангаараа үйл ажиллагаа явуулдаггүй ба парламентын гишүүд, судлаачид, олон улсын байгууллагууд, иргэний нийгэм, холбоод, хэвлэл мэдээлэл гэх мэт улс төрийн тогтолцоог өөрчлөхөд тусалдаг бусад олон оролцогч талуудад хариу үйлдэл үзүүлдэг. Тэд бүгд манлайллыг хэрэгжүүлж, улс орнуудыг боловсрол, нийгмийн өргөн хүрээний тодорхой зорилгууд руу чиглүүлэхэд нөлөөлдөг. Тухайлбал, зарим улстөрчид ирээдүйг харсан шинэчлэл, нөөцийн зохистой хуваарилалтын ачаар тэгш хамруулсан, эрх тэгш, чанартай боловсролыг улс орныхоо тэргүүлэх чиглэл болгосон. Гэвч манлайллыг 'хэрхэн' хэрэгжүүлэх вэ хэмээн асууж, манлайллын арга барилд хэт их анхаарал хандуулахын оронд манлайллаар дамжуулан 'юунд' хүрэхийг зорьж буйгаа мэдэх нь илүү чухал юм.

Манлайлал нь төрөл бүрийн нөхцөл байдал, үнэт зүйл, зан чанар, байгууллага хоорондын ялгаанаас шалтгаалан олон янз, хэлбэрээр илэрдэг. Манлайлагчдын нөлөөгөөр гарсан үр дүнгийн хамрах хүрээ маш өргөн тул дүн шинжилгээг хялбарчлахын тулд зөвхөн нэг зүйлд анхаарлаа төвлөрүүлэх нь манлайллын үр нөлөөг дутуу үнэлэхэд хүргэдэг. Сайн манлайлагчдын түүхүүд урам зориг өгдөг боловч зөвхөн төстэй нөхцөл байдалд байгаа хүмүүст л шууд сургамж өгдөг. Гол сорилт нь эдгээр хувь хүний түүхээс суралцахын сацуу бүх нөхцөлд, төрөл бүрийн хэв маяг, гарал үүсэлтэй авьяаслаг манлайлагчдыг орхигдуулалгүйгээр дэмжин хөгжүүлдэг байгууллагын тогтолцоонд анхаарлаа хандуулахад оршиж байгаа юм. Олон орнуудад боловсролын манлайлагчдыг зөвхөн захирлууд эсвэл менежерүүд мэтээр хардаг. Гэвч сүүлийн жилүүдэд зарим улс орнууд тэдний гүйцэтгэх үүргийн бүрэн цар хүрээг ойлгож, тэднийг мэргэжлийн түвшинд хөгжүүлэх үндэс суурийг тавьж байна. Бусад улс орнууд манлайллын чиг хандлагуудыг өөрчилж, манлайлагчдыг өөрсдийгөө хүрээлж буй хүмүүстэй илүү харилцаа холбоотой байхыг уриалж байна. Гэвч удаан хугацаанд тогтсон соёл, уламжлалтай нөхцөлд эдгээр өөрчлөлтүүд нь удаан явагдаж болзошгүй юм.

Энэхүү тайланд гарах дөрвөн зөвлөмж нь сургууль болон төрийн албанд боловсролын манлайллыг дэмжин хөгжүүлэхийн тулд засгийн газраас авч хэрэгжүүлж болох арга хэмжээний талаар тусгасан болно. Эдгээр зөвлөмж нь энэхүү хураангуй тайлангийн эхэнд дурдсанчлан сургууль эсвэл төрийн боловсролын байгууллагад ажиллаж байгаа эсэхээс үл хамааран чадварлаг манлайлагчийн дөрвөн үзүүлэлт болох хүлээлтийг бий болгох, суралцахууд анхаарах, хамтын ажиллагааг дэмжих, чадавхыг хөгжүүлэх гэсэн үзүүлэлтүүдэд тулгуурласан юм. Эдгээр үзүүлэлтүүд нь тогтолцооны бүх түвшнийг хамарсан боловсролын манлайллын үндэсний уялдаа холбоотой стратегийг бий болгох үндэс суурь нь байх ёстой. Боловсролын тогтолцоог үр дүнтэй байлгахын тулд өөр өөр түвшинд ажиллаж буй манлайлагчид нэг зорилгын төлөө ажиллах шаардлагатай билээ.

ЗӨВЛӨМЖ 1. ИТГЭЛ ХҮЛЭЭЛГЭЖ, ЭРХ МЭДЛИЙГ ОЛГОХ

Сургуулийн захирлуудад боловсролыг сайжруулах нөхцөлийг нь бүрдүүлж өгөх

Шийдвэр гаргах боломж байхгүй бол манлайлал гэж байхгүй. Боловсролын манлайлагчид ямар ч хам нөхцөл, нөхцөл байдалд боловсролыг сайжруулахад хувь нэмрээ оруулдаг боловч ур чадвараа илүү итгэл үнэмшилтэйгээр ашиглах тусам тэдний нөлөө төдий чинээ их байдаг. Тиймээс боловсролын тогтолцоонд нь сургуулийн захирлуудад санхүүгийн болон хүний нөөцийг удирдах, багшлахуй болон суралцахуйтай холбоотой шийдвэр гаргахад хангалттай бие даасан байдал, эрх мэдлийг олгох хэрэгтэй.

Гэвч дэмжлэг үзүүлэхгүйгээр бие даасан байдлыг олгох нь хангалтгүй юм. Засгийн газрууд сургуулийн удирдах албан тушаалтнуудын шийдвэр гаргах эрх мэдлийн цар хүрээг тодорхой болгох ёстой. Тэд хангалттай нөөцийг зохих цагт нь, эрх тэгш, урьдчилан таамаглах боломжтой байдлаар хуваарилах шаардлагатай. Сургуулийн удирдагчид боловсролын боломжит үр дүнд хүрэхийн тулд эдгээр нөөцийг хариуцлагатай ашиглах талаар Засгийн газар болон олон нийтийн өмнө хариуцлага хүлээх хэрэгтэй. Засгийн газар нь сургуулиуд болон удирдах албан тушаалтнуудын нөөцийг үр ашигтай зарцуулах чадавхад хяналт тавьж, мэдээллийг үр дүнтэй ашиглах чадавхыг нь хөгжүүлэх ёстой. Ая холбогдол бүхий, байнгын харилцаагаар дамжуулан итгэлцлийг нэмэгдүүлэх нь чухал. Мөн засгийн газрууд сургуулийн удирдах албан тушаалтнуудын бие даасан байдлын цар хүрээ нь нэмэгдсэнээс шалтгаалан үүсэж болзошгүй сөрөг үр дагаврын талаар мэдэж, түүнээс сэргийлж байх шаардлагатай.

ЗӨВЛӨМЖ 2. СОНГОН ШАЛГАРУУЛАХ, ХӨГЖҮҮЛЭХ, ХҮЛЭЭН ЗӨВШӨӨРӨХ

Сургуулийн захирлуудыг мэргэшүүлэхэд хөрөнгө оруулах

а. Чадварлаг сургуулийн захирлуудыг тэгш хамруулах зарчмыг баримтлан сонгон шалгаруулах

Ажилд авах арга замууд хүртээмжтэй байх ёстой бөгөөд "төлөв даруу бөгөөд өөрсдийг нь чадварлаг манлайлагч гэж нэрлэхээр гайхдаг" хүмүүсманлайлах чадвар сайтай байдаг гэдгийг харгалзан үзэх хэрэгтэй. Хэрэв сонгон шалгаруулах үйл явц хаалттай, алагчилсан байдалтай байвал авьяаслаг хүмүүс халшраж болзошгүй. Сургуулийн манлайлагч болох өөр арга замууд байж болох ч багшаар ажиллаж буй хүмүүсээс өөр хэн нэгнийг томилох магадлал маш бага байдаг. Тиймээс багш нарын анхан шатны сургалтад манлайллын хөгжлийн элементүүдийг тусгах нь чухал юм. Авьяас чадварыг илрүүлэх, залгамж халааг төлөвлөх нь ажилд сонгон шалгаруулж авах стратегийн салшгүй нэг хэсэг байх ёстой. Нөхцөл байдал тохирч байгаа тохиолдолд менежмент болон манлайллын үүргийг урьдчилан санал болгох нь зүйтэй. Ингэхдээ эдгээр арга зам нь хэвшмэл ойлголт болон ялгаварлах эсвэл давуу байдлыг олгох үзлээс ангид байхын сацуу шаталсан бүтэц, тодорхой бүлгийг дэмжих хандлага, хэн нэгнийг давуу эрхээ ашиглан албан тушаалд томилох зэргээс зайлсхийдэг байх нь маш чухал юм.

Шаардлага хангасан нэр дэвшигчдэд гарал үүсэл, жендэрээс үл хамааран манлайллын ур чадвараа харуулах тэгш боломжийг олгохын тулд сонгон шалгаруулалтын шалгуур тодорхой, бодитой, ил тод байх хэрэгтэй. Сургуулийн удирдлагуудыг сонгоход улс төрийн нөлөөлөл байж болохгүй. Боловсролын бүх түвшинд шийдвэр

гаргахад тулгардаг нэгэн бэрхшээл бол удирдах албан тушаалтнуудын олон талт байдал дутмаг буй явдал юм. Одоогийн байдлаар 10 улс тутмын 8-д нь төрөл бүрийн бүлгүүдийн төлөөллийн тэнцвэртэй байдлыг хангах зохицуулалт байхгүй байна. Нээлттэй сонгон шалгаруулах үйл явц нь удирдах албан тушаал дахь төрөл бүрийн бүлгүүдийн төлөөллийн тэгш бус байдлыг багасгахад тусалж болох ч асуудал өөрчлөгдөхгүй бол түр квотыг тогтоох шаардлагатай болж болох юм.

Шилдэг багш нар заавал шилдэг захирал болох албагүй бөгөөд захирлын албан тушаал нь шилдэг багш нарт олгогдож буй урамшуулал мэт ойлголт бий болгохоос зайлсхийх хэрэгтэй. Нөгөөтэйгөөр, сургуулийн захирлаар амжилттай ажиллахын тулд сайн багш байх нь чухал. Энэхүү тайланд зориулан түүвэрлэсэн сонгон шалгаруулах үйл явцуудад хийсэн дүн шинжилгээнээс харахад дөрвөн улс тутмын гурав нь сургуулийн захирлыг бүрэн мэргэшсэн багш байхыг шаарддаг байна. Гэвч 10 улс тутмын зөвхөн гурав нь л менежментийн туршлага шаарддаг байна. Тиймээс сонгон шалгаруулалтын шалгуурыг өргөжүүлж, төрөлжүүлэх шаардлагатай.

б. Сургуулийн захирлуудыг өөрсдийн ажил үүргийн цар хүрээнд анхаарлаа хандуулахад бэлтгэх, сургах, дэмжих

Энэхүү тайланд зориулан багш нарыг анхлан бэлтгэх болон тасралтгүй мэргэшүүлэн хөгжүүлэх сургалтуудыг дэлхийн хэмжээнд судлан үзэхэд сургалтуудын бараг тал хувь нь заах арга зүйн манлайлал, хүлээлт болон алсын хараа, хамтын ажиллагаа болон холбоо, боловсон хүчний хөгжил гэсэн дөрвөн үзүүлэлтийн аль нэг дээр төвлөрдөг бол ердөө гуравны нэг нь л эдгээр дөрвөн үзүүлэлтэд нийтэд нь анхаардаг болохыг харуулжээ. Сургалтын хөтөлбөрүүдэнэхүү дөрвөн үзүүлэлт бүрийг анхаарч үзэх шаардлагатай боловч ихэвчлэн академик шинж чанартай байдаг бөгөөд ажил мэргэжлийн өөр өөр үе шатанд үүсдэг хэрэгцээ шаардлагуудыг ялган тусгадаггүй байна.

Шинээр ажилд орсон болон ажил мэргэжлийнхээ эхэн үед явж буй удирдах ажилтнуудын амжилтад ажилдаа дасан зохицоход нь туслах, зааварлах, зөвлөх гэх мэт дэмжлэгүүд чухал боловч үүнд ач холбогдол өгдөггүй байна. 10 улсын зөвхөн гурав нь л шинэ захирлуудыг томилогдсоных нь дараа сургах журамтай байдаг. Тиймээс бэлтгэх хөтөлбөрүүд нь дадлага хийх эсвэл туршлага судлах элемент болон зааварлагч, зөвлөгчийн дэмжлэгийг багтаасан байх хэрэгтэй юм, тэдний өмнө нь хамрагдсан сургалт дээр дурдсан үндсэн дөрвөн үзүүлэлтийг хөтөлбөртөө багтаагаагүй байсан бол, мэргэжил дээшлүүлэх хөтөлбөрүүд энэхүү дутуу орон зайг нөхөж эдгээрийг агуулгадаа багтаасан байх хэрэгтэй. Хөгжүүлж болох чадваруудад аливаа зүйлийг сайн ажиглах, сонсох, нийгэмших, сэтгэл хөдлөлийн болон дүн шинжилгээ хийх зэрэг олон ур чадварууд багтана. Сургалтын хөтөлбөрт мөн засгийн газрын шинэчлэлийн тэргүүлэх чиглэлүүдийг хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх асуудлуудыг хамруулсан байх шаардлагатай бөгөөд үүнд сургуулийн удирдлагуудад үндсэн хууль тогтоомжууд, дүрэм журмын талаар мэдлэг олгох, мөн тэдний өгөгдөл, санхүү, хүний нөөц, сурган хүмүүжүүлэх ухааны менежментийн талаарх практик ур чадваруудыг хөгжүүлэх зэрэг орно. Цаашлаад захирлууд шийдвэр гаргахдаа өөртөө итгэлтэй байгаа мэдрэмжийг авдаг байх хэрэгтэй. Дундаас дээш болон өндөр орлоготой орнуудын сургуулийн захирлуудын дөрөвний нэг нь эдгээр чиглэлээр сургалт явуулах шаардлагатай байгааг илэрхийлжээ. Тэдэнд мөн тэгш хамруулалт, дижитал

шилжилтийн талаарх бодлогыг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах тусгай мэдлэг хэрэгтэй. Ногоон байгууламж, эрүүл мэнд, хоол тэжээл зэрэг боловсролын бодлогын бусад салбарууд ч мөн адил сургуулийн удирдлагуудаас энэ чиглэлээр чадавхаа хөгжүүлэхийг шаардах болно.

Үүрэг хариуцлагын цар хүрээ нь нэмэгдэж байгаагаас шалтгаалан удирдах ажилтнуудын стресс, ажлаас халшрах хам шинж ихэвчлэн нэмэгддэг. Иймд тэдэнд мэргэжлийн зөвлөгөө, сэтгэцийн эрүүл мэндийн үйлчилгээнд хамрагдах боломжийг олгож, тулгамдсан асуудлуудаа ярилцаж, тусламж хүсэх боломжтой сүлжээг сургуулийн орчиндоо бий болгох шаардлагатай. Хангалттай дэмжлэг авсан манлайлагчид ажлаа орхих магадлал бага тул үүнд зориулсан хөрөнгө оруулалтын зардал нөхөгдөх болно.

в. Сургуулийн манлайллын стандартыг тогтоож, хэрэгжүүлэх, тэдний ололт амжилтыг хүлээн зөвшөөрөх

Дэлхийн хэмжээнд улс орнуудын бараг тал хувь нь сургуулийн захирлуудад тавигдах ур чадвар, мэдлэг, хандлагыг тодорхойлсон үндэсний түвшний мэргэжлийн стандарт буюу чадамжийн хүрээг бие даасан баримт бичгээр баталсан байдаг. Иймд стандартууд нь сургуулийн захирлуудын үүрэг бол зөвхөн удирдлага, менежментийн ажлаар хязгаарлагддаг гэх нийтлэг ойлголтыг өөрчлөхөд маш чухал үүрэгтэй. Эдгээр стандартууд нь үндэсний тэргүүлэх чиглэлүүдийг сурталчлан таниулахад дэмжлэг үзүүлж, сургуулийн удирдлагуудыг сонгох, бэлтгэх болон сургах үйл ажиллагаанд чиглэл өгч чадна. Гэвч улс орнуудын хувьд ийм баримт бичгүүд хоорондоо нэгэн ижил байхаас илүүтэйгээр улс орныхоо боловсрол, соёлын онцлогийг тусгасан байх шаардлагатай. Өөрөөр хэлбэл, улс орныхоо нөхцөл байдалд нийцүүлэлгүйгээр бусад орны стандартыг шууд нутагшуулахаас зайлсхийх нь зүйтэй.

Сургуулийн удирдлагуудын гүйцэтгэлийг эдгээр стандарт болон боловсролын зорилтот үр дүнд үндэслэн үнэлэх нь зүйтэй. Ийм үнэлгээний үндсэн зорилго нь санал зөвлөмж өгөх, бодит өөрчлөлүүдийг хийхийг санал болгох замаар үр дүнг сайжруулах явдал юм. Үнэлгээний системийг сургуулийн удирдах ажилтнуудын мэргэжлийн цогц чадамжийг баталгаажуулан гэрчилгээжүүлэх үйл явцыг хөгжүүлэх үндэс болгон ашиглах боломжтой. Сайн зохион байгуулалттай үнэлгээний системийг цаашид ажил мэргэжлийн ахиц дэвшлийг дэмжих арга замуудыг хөгжүүлэхэд ашиглаж болох юм.

ЗӨВЛӨМЖ 3. ХАМТЫН МАНЛАЙЛАЛ

Хамтын манлайлал, түншлэлд суурилсан сургуулийн соёлыг дэмжин хөгжүүлэх

Манлайллыг заримдаа баатарлаг үйлдлүүдийн цуврал гэж ойлгодог. Гэвч сургуулийн удирдагчид бол баатрууд биш, тэднийг баатар гэж харах ёсгүй. Тэд бүх зүйлсийг өөрсдөө хийх боломжгүй. Тэд нийтлэг зорилгод хүрэхийн тулд хамтын ажиллагаанд түшиглэн удирдан чиглүүлэх хэрэгтэй бөгөөд ингэснээр бүх оролцогч талууд өөрсдийн давуу талаа ашиглан нэг чиглэлд ажиллах урам зоригийг авдаг.

Манлайллын статусыг эрх мэдэлтэй холбон ойлгохоос илүү гүн гүнзгийгээр харах хэрэгтэй. Үүнийг шударга байдал, тууштай байдал, чадамж, хүнлэг чанарыг харуулсан өдөр тутмын дадлынхаа үр дүнд олж авдаг. Менежментийн багийн гишүүд (жишээлбэл, дэд захирал эсвэл менежер), багш, сургуулийн туслах ажилтан, сурагчид, эцэг эх, олон

нийттэй албан болон албан бус байдлаар удирдлагын үүрэг хариуцлагыг хуваалцвал эдгээр чанарууд бэхэжнэ. Сургуулийн захирлууд сургуулийн менежментийн хороо, оюутны зөвлөл гэх мэт бүтцийг хэрхэн зөвлөгөөн, уулзалт хэлэлцээрийн талбар болгон утга учиртай ашиглахаа мэддэг байх шаардлагатай. Ийм хамтын харилцаа холбоо нь засаглалыг бэхжүүлж, шийдвэр гаргах чадварыг сайжруулан, хариуцлагыг дээшлүүлж, хүртээмжтэй, уян хатан орчинг бүрдүүлдэг. Сургуулийн хамтын удирдлагын бодлогыг боловсруулж, хэрэгжүүлэх нь зүйтэй. Гэвч улс орнуудын зөвхөн тал хувь нь л удирдлагын стандартдаа багш нарын хамтын ажиллагааг онцолж байгаа юм. Энэхүү тайланд зориулан манлайллын хөтөлбөрүүдэд хийсэн судалгаагаар тус хөтөлбөрүүдийн зөвхөн гуравны нэг нь л нээлттэй байдал, хамтын ажиллагаа, түншлэлээр дамжуулан сургуулийн удирдах ажилтнуудыг үүрэг хариуцлагаа хуваалцахад бэлэн болгон хөгжүүлэхэд анхаарсан болохыг харуулжээ.

Тиймээс мэргэжлийн хөгжлийн хөтөлбөрүүд нь сургуулийн захирлуудад үүргээ тодорхой болгох, хариуцлагаа шилжүүлэн хуваарилах; хамт олон, сурагчид болон эцэг эхчүүдэд эрх мэдэл өгч, тэдний онцгой хувь нэмрийг хүлээн зөвшөөрөх, хүн бүр үнэ цэнтэй гэдгээ мэдрэх орчныг бүрдүүлэх, харилцааны тодорхой сувгууд, санал бодлоо хуваалцах байнгын механизмыг бий болгох, баг бүрдүүлэх; мөн сургуулийг нийтлэг зорилгын төлөө ажилладаг суралцахуйн байгууллага хэмээн хардаг болоход нь туслах хэрэгтэй.

ЗӨВЛӨМЖ 4. ТОГТОЛЦООНЫ МАНЛАЙЛАГЧДАД ХӨРӨНГӨ ОРУУЛАХ

Боловсролын мэргэжилтнүүдийг тогтолцооны манлайлагчаар ажиллах чадавхыг хөгжүүлэх

Боловсролын тогтолцооны манлайлагчид хамгийн бага судлагдсан бөгөөд магадгүй хангалттай бэлтгэгдээгүй боловсролын оролцогч талуудын нэг юм. Гэсэн хэдий ч тэдэнд засгийн газраас сэдсэн боловсролын тогтолцооны шинэчлэлүүдийг эхлүүлэх, хэрэгжүүлэх, чанарын баталгаажуулалтын үйл явцыг дэмжих томоохон үүрэг хариуцлага ногддог. Зарим үед тэдэнд илүү эрх мэдэл олгохын оронд тэдний чиг үүргийг аутсорсинг хийж эсвэл засаглалын шинэ бүтцэд шилжүүлдэг.

Сургуулийн захирлуудыг мэргэшүүлэхэд нөлөөлж буй сорилт бэрхшээлүүд эдгээр төрийн албан хаагчдад илүүтэйгээр тулгардаг. Төрийн захиргааны шинэчлэлүүд нь удаашралтай явагдаж байгаа учраас ажилд авах, сонгон шалгаруулах үйл явцын өөрчлөлт нь удаан байна. Боловсролын чиглэлээр мэргэшсэн байхыг урьдчилсан нөхцөл болгон шаардахгүй байгаа нь бэлтгэл, мэргэжлийн хөгжилд муугаар нөлөөлж байна. Энэ нь албан тушаалтнуудыг үндсэн чиг үүргийнхээ нэг хэсэг болох заан сургахад дэмжлэг үзүүлэх үүргээ биелүүлэхэд хүндрэлтэй болгодог. Тэд өөрсдийн үүргийг дэмжлэг үзүүлэх хэмээн харахаасаа илүүтэйгээр хяналт тавих гэж ойлгох хандлагатай байдаг. Үнэлгээний механизмд санал зөвлөмж өгөхийн тулд ашиглаж болох хэмжигдэхүйц зорилго дутагдаж байдаг.

Мэргэжлийн хөгжлийн хөтөлбөрүүд нь заах арга зүйн манлайлал болон чанарын баталгаанд онцгой анхаарал хандуулж, боловсролын мэргэжилтнүүдийг чадавхжуулах шаардлагатай. Цаашлаад, цаг хугацааны явцад улам ээдрээтэй болж буй өнөөгийн орчин нөхцөлд тэднийг хямралын менежментэд бэлтгэх шаардлагатай юм.

Тогтвортой хөгжлийн зорилтууд дахь боловсролын хяналт шинжилгээ

ҮНДСЭН САНАА

Орчин үед урьд өмнөхөөсөө илүү олон хүүхэд сургуульд сурч, боловсрол эзэмшиж байна.

- Сүүлийн 10 жилийн хугацаанд 3 хүртэлх насны хүүхдүүдийн боловсролд хамрагдалт дэлхийн хэмжээнд өссөн бөгөөд ялангуяа Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн орнуудад 10 гаруй хувиар нэмэгдсэн байна.
- 2015 оноос хойш 110 сая гаруй хүүхэд, өсвөр насныхан болон залуучууд сургуульд хамрагдсан байна.
- Сургууль төгсөлтийн хувь мөн нэмэгдэж байна. Одоогийн ерөнхий боловсролын сургуулиа төгсөж буй хүүхэд залуучуудын тоог 2015 оныхтой харьцуулахад 40 саяар илүү байна.
- 2010 оноос хойш их дээд сургуульд элсэгчдийн эзлэх хувь 30 хувиас 43 хувь болж нэмэгдсэн бол Латин Америк, Карибын тэнгис, Зүүн болон Зүүн өмнөд Азийн орнуудад энэ нь түүнээс ч хурдан өсөлттэй байна.

Гэвч орхигдсон бүлгүүдэд хүрч ажиллахад хамгийн хэцүү байдаг бөгөөд энэ нь улмаар зогсонги байдалд хүргэж, хямралтай нөхцөлд боловсролын хөгжлийг ухраахад хүргэдэг.

- 5 настай хүүхдүүдийн сургуульд хамрагдалт сүүлийн арван жилд тогтмол 75 орчим хувьтай байсаар байна.
- Дэлхий даяар 251 сая хүүхэд, өсвөр насныхан сургуульд хамрагдаагүй хэвээр байгаа нь 2015 оноос хойш ердөө 1 хувиар буурсан үзүүлэлт бөгөөд үүний 129 сая нь хөвгүүд, 122 сая нь охид байна.
- Нийгмийн хэм хэмжээ, ядуурал нь гадуурхалтыг улам бүр нэмэгдүүлж байна. Афганистан болон Нигер улсуудад 10 хүүхэд, өсвөр насныхан болон залуучууд тутмын 6 орчим нь сургуульд сурдаггүй. Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн орнуудад хэт олон хүүхэд сургуульд оройтон орж, улиран сурдаг. Бага сургуулийн сурагчдын 26 хувь нь сургуульд орох наснаасаа хамгийн багадаа хоёр жилээр хоцорсон, дунд сургуулийн сурагчдын 35 хувь нь тухайн ангидаа суралцах наснаасаа хожуу суралцаж байна.
- Ерөнхий боловсролын сургууль төгсөгчдийн эзлэх хувь 2015 онд 53 хувьтай байсан бол 2023 онд 59 хувь болж өссөн байна. Дэлхий даяар 650 сая хүүхэд бүрэн дунд боловсролын гэрчилгээгүй сургуулиа орхиж байна.
- Ерөнхий боловсролын сургууль төгсөгчдийн жендэрийн зөрөө дэлхий даяар арилсан боловч Сахарын цөлийн өмнөд Африкийн орнуудад энэ зөрөө их хэвээр байна. Тус бүс нутгийн жендэрийн зөрүүг арилгах сүүлийн 10 жилийн ахиц дэвшлийн хурд нь охид нь хөвгүүдээсээ хоцрогдмол байгаа өөр нэг бүс нутаг болох Төв болон Өмнөд Азийн бүс нутгийнхаас хоёр дахин бага байгаа юм.
- Ерөнхий боловсролын сургууль төгссөн насанд хүрэгчдийн эзлэх хувь сүүлийн 10 жилд дунджаар 5 хувиар өссөн байна. Энэ хурдаар тооцвол бүх нийтээрээ бүрэн дунд боловсрол эзэмшихэд дахиад 80 жил шаардагдах болно.
- Насанд хүрэгчдийн ердөө 3 хувь нь боловсрол, сургалтад хамрагддаг. 2015 оноос хойших чиг хандлагын тоо баримтуудаас харахад улс орнуудын талаас илүүд нь хамрагдалтын түвшин буурсан байна.

- 2022 онд халдлагад өртсөн сургуулийн тоо ойролцоогоор 3,000 байсан бөгөөд энэ тоо нь Украинд өрнөж буй дайн болон 2023 онд Палестин Улсад болсон дайнаас шалтгаалан улам нэмэгдсэн байна. 2024 оны 7 дугаар сарын байдлаар Газын зурваст буй сургуулиудын 61 хувь нь шууд халдлагад өртөөд байна.

Багш нарт тавих шаардлага хэт доогуур эсвэл хангалтгүй байдаг.

- Анги танхимд багш хүрэлцэхгүй байгаа нь багшийн ажил горилогчдын тоо хомс эсвэл сул орон тооны хомсдолтой байгаагаас шалтгаалж байж болзошгүй. Өргөдөл гаргагчийн тоо хомс байх нь баян орнуудад илүү түгээмэл байдаг. Хамгийн баян орнуудын 15 настай хүүхдүүдийн дөнгөж 4хувь нь багш болохыг хүсдэг бол ядуу буурай орнуудад багшийн сул орон тоо хомсдолтой байдаг. Тухайлбал, Сенегал Улсад 2020 онд мэргэшсэн багшийн тоо 1000 гаруйгаар илүүдэлтэй байсан.
- Олон багш нар багшийн мэргэжилд шаардлагатай суурь ур чадварыг эзэмшээгүй байдаг. Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн орнуудад ийм багш нарын эзлэх хувь 2012 онд 70 хувь байснаас 2022 онд 64 хувь болж буурсан бол харин энэ нь Европ болон Хойд Америкт 2010 онд 98 хувь байснаас 2023 онд 93 хувь болж буурсан байна.
- Стандартууд бүс нутгуудад өөр өөр байдаг. Ихэнх улс орнууд бага сургуульд багшлах багшаас бакалаврын зэрэгтэй байхыг шаарддаг бол Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн орнуудын 17 хувь нь суурь боловсролын гэрчилгээг хүлээн зөвшөөрдөг.

Суралцахуйн үр дүнгийн түвшин КОВИД-19 цар тахлаас өмнө буурч байсан бөгөөд цар тахлаас үүдэн энэ чиг хандлага улам хурдассан.

- Дэлхий даяарх тоон мэдээллийн хомсдолтой байдлаас шалтгаалан чиг хандлагыг тогтооход хүндрэлтэй байна. Суралцахуйн үнэлгээний ажиглалтын хүрээ бага байгаа нь 680 сая хүүхдийн талаарх мэдээлэл байхгүй байгаатай холбоотой юм.
- 2022 оны сурлагын амжилтын олон улсын үнэлгээ (PISA)-нд (ахлах ангийн сурагчдын дунд хийсэн) оролцсон дундаас дээш болон өндөр орлоготой 70 орны баримтаас харахад унших чадвар сайтай сурагчдын эзлэх хувь 2012 оноос 2018 оны хооронд 9 хувиар буурсан бол, 2022 онд дахин 3 хувиар буурч 47 хувьд хүрсэн байна.
- Математикийн мэдлэг, чадварын түвшин өндөртэй суралцагчдын эзлэх хувь 2012 оноос 2018 оны хооронд 2 хувиар өссөн боловч 2022 онд 8 хувиар буурч 36 хувьд хүрсэн байна. 2009 оноос хойш энэхүү удаан хугацаанд үргэлжилж буй бууралт ажиглагдаж байж болзошгүй юм. КОВИД-19 цар тахал нь энэхүү бууралтыг хурдасгасан ч үүнд нөлөөлсөн бүтцийн бусад хүчин зүйлсийг далдалсан байж магадгүй юм.
- 2021 болон 2023 онд хийсэн суурь ур чадварын үнэлгээ (Assessments for Minimum Proficiency Levels - AMPL)-нд (бага сургуулиа төгсөх үед) хамрагдсан Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн 6 орны баримтаас харахад 10 сурагч тутмын 1 нь унших суурь ур чадварыг, 10 сурагч тутмын 2 нь математикийн суурь ур чадварыг эзэмшсэн байсан байна.

Технологи нь өмнө нь боловсрол эзэмших боломжгүй байсан суралцагчдад боловсрол эзэмших боломжийг олгодог боловч шинэ сорилтуудыг дагуулдаг.

- 10 бүрэн дунд сургууль тутмын 8 нь интернэтэд холбогдсон байна. Улс орнуудын интернэт холболтын ахиц дэвшил жишиг үзүүлэлттэй нь харьцуулахад зөвхөн гурван хувиар хоцорсон байдалтай байна.
- Компьютерын анхан шатны үйлдлүүдийг гүйцэтгэх үр чадварын хувьд улс орнуудын хооронд томоохон ялгаа байна. Өндөр орлоготой орнуудын насанд хүрсэн 10 хүн тутмын 8 нь, харин дундаж орлоготой орнуудын насанд хүрсэн 10 хүн тутмын зөвхөн 3 нь л хавсралттай имэйл илгээх чадвартай байна.
- Ухаалаг утсыг ашиглах үр чадварын хувьд өндөр орлоготой орнуудын залуучууд болон насанд хүрэгчдийн 51 хувь нь цахим төхөөрөмжүүдийнхээ аюулгүй байдлыг хангах арга хэмжээг авч чадаж байсан бол дундаж орлоготой орнуудад энэ үзүүлэлт зөвхөн 9 хувьтай байна.
- Албан боловсрол эзэмших нь дижитал үр чадварт суралцахад шууд нөлөөлдөг. Европын Холбоонд суурь боловсролтой насанд хүрэгчдийн 34 хувь нь, бүрэн дунд боловсролтой насанд хүрэгчдийн 51 хувь нь, бүрэн дунд сургууль төгссөнийхөө дараа үргэлжлүүлэн боловсрол эзэмшсэн насанд хүрэгчдийн 80 хувь нь анхан шатны дижитал үр чадварыг эзэмшсэн байдаг байна.
- Охидыг дээрэлхэх явдал хөвгүүдийнхээс илүү хурдацтай нэмэгдэж байгаа нь охидын цахим дээрэлхэлтэд илүү өртөмтгий байдалтай холбоотой. Охид илүү их цагийг нийгмийн сүлжээнд зарцуулдаг учраас тэд илүү их эрсдэлд ордог байна.

Уур амьсгалын өөрчлөлт нь дэд бүтэц, сургалтын хөтөлбөрт шинэ сорилтуудыг бий болгож байна.

- Дэлхий даяар дөрвөн бага сургуулийн нэг орчим нь ундны ус, ариун цэврийн байгууламж, эрүүл ахуйн үндсэн шаардлагыг хангахгүй байгаа бөгөөд засгийн газрууд температурын өсөлт болон байгалийн гамшгаас сурагчид, сургуулиудыг хамгаалахын тулд илүү өргөн цар хүрээтэй хөрөнгө оруулалт хийх шаардлагатай байна.
- Ногоон боловсролын агуулгыг хянадаг шинэ индикатор үзүүлэлтүүд нь уур амьсгалын өөрчлөлтийн боловсролыг сургуулийн эхний жилүүдэд зөвхөн шинжлэх ухааны хичээлээр хязгаарлахгүйгээр илүү олон хичээлээр дамжуулан олгох шаардлагатайг харуулж байна.

Боловсролын салбарт оруулж буй үндэсний болон олон улсын хөрөнгө оруулалт буурч байна.

- Дэлхийн хэмжээнд 2015-2022 оны хооронд төрөөс боловсролд зарцуулах зардлын медиан түвшин нь 4.4 хувиас 4 хувь болон буурч, ДНБ-д эзлэх хувь нь 0.4 хувиар багассан байна.
- Улсын төсвийн нийт зардалд боловсролд зарцуулж буй зардлын эзлэх хувь нь 2015 онд 13.2 хувь байсан бол 2022 онд 12.6 хувь болж, 0.6 хувиар буурчээ.
- Боловсролын зээлийн эргэн төлөлтийн ачаалал нэмэгдэж байгаа нь боловсролд зарцуулах зардалд нөлөөлж байна. Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн орнууд 2022 онд зээлийн буцаан төлөлтөд боловсролын салбарт зарцуулсан зардалтайгаа дүйцэхүйц хэмжээний мөнгө зарцуулжээ.
- ДНБ-ий дөрвөөс доошгүй хувийг, улсын төсвийн зардлын 15-аас доошгүй хувийг боловсролд зарцуулах олон улсын жишиг үзүүлэлтүүдэд дэлхийн 171 орны 59 нь хүрч чадаагүй байна.
- Нэг хүүхдэд ногдох боловсролын зардал 2010 оноос хойш үндсэндээ өөрчлөгдөөгүй хэвээр байна.

- Боловсролын салбарын тусламжийн эзлэх хувь 2019 онд 9.3 хувь байсан бол 2022 онд 7.6 хувь болж буурчээ.

ТАНИЛЦУУЛГА

ЮНЕСКО-ийн Статистикийн хүрээлэнгээс Дэлхийн боловсролын хяналт-шинжилгээний тайлангийн багтай хамтран **боловсролын мэдээлэл, статистикийн анхдугаар бага хурал** (EDS Conference)-ыг 2024 оны 2 дугаар сард Парис хотноо зохион байгуулсанд 130 гаруй орны төлөөлөгчид оролцсон. Энэхүү хурал нь тогтвортой хөгжлийн 4 дүгээр зорилгын шалгуур үзүүлэлтүүдийн асуудлаарх техникийн хамтын ажиллагааны бүлэг (Technical Cooperation Group)-ийг удирдан чиглүүлдэг боловсролын статистикчдийн олон улсын хамтын нийгэмлэгийг байгуулах; олон улсын стандарт болгон батлуулах зөвлөмж болон гарын авлага хэлбэрээр шалгуур үзүүлэлтүүдийг үнэлэхэд ашиглах үзэл баримтлал, тодорхойлолт, аргачлал, үйл ажиллагааны талаар санал солилцох, хэлэлцэх, зөвшилцөлд хүрэх; боловсролын статистик технологийн хөгжлийн үзүүлэх нөлөөг хэлэлцэх гэсэн гурван үндсэн зорилттой байв. Уг бага хурал нь гурван жил тутамд зохион байгуулагдах цуврал хурлуудын анхдугаар хурал байсан бөгөөд хурлын шийдвэрүүдийг сүүлд "Боловсролын мэдээлэл, статистикийн комисс" гэж нэрлэгдсэн техникийн хамтын ажиллагааны бүлэг хэрэгжүүлэхээр болсон байна. Энэхүү боловсролын мэдээлэл, статистикийн анхдугаар бага хурал нь чухал хоосон орон зайг нөхөж чадсан юм. Харин, хөдөлмөрийн статистикийг стандартчилах чиглэлээр олон жил ажилласан хөдөлмөрийн статистикчдийн олон улсын бага хурал нь 2023 онд 100 жилийн ойгоо тэмдэглэжээ.

ТХЗ-4-ийн үнэлгээний хуудасны хоёр дахь хэвлэлийг боловсролын мэдээлэл, статистикийн бага хурал дээр танилцуулсан. Энэхүү хэвлэл нь улс орнуудын 2025, 2030 он хүртэл үндэсний хэмжээнд хүрэхээр товлосон зорилтууд буюу жишиг харьцуулалтыг хангах жил тутмын ахиц дэвшлийг тоймлон харуулсан бөгөөд энэхүү үйл явц нь өөрийн гэсэн байр суурийг эзэлж чадсан. Өнөөдрийн байдлаар улс орнуудын 77 хувь нь дор хаяж нэг жишиг харьцуулалтыг тодорхойлоод байгаа бөгөөд Карибын тэнгисийн орнуудын хамтын нийгэмлэг болон Европын холбооны гишүүн орнуудын 7 хувь нь бүс нутгийн зорилтуудаараа дамжуулан үүрэг амлалт өгөөд байна. Ерөнхийд нь авч үзвэл, улс орнууд 2025 болон 2030 он хүртэл хэрэгжүүлэх боломжит зорилтынхоо 54 хувийг тодорхойлсон байна. Хамгийн өндөр хувьтай жишиг харьцуулалтын үзүүлэлтүүдэд сургуулийн өмнөх боловсролд хамрагдалтын хувь (72 хувь) болон бүрэн дунд боловсрол эзэмшсэн хувь (70 хувь) орж байгаа бол хамгийн бага хувьтай үзүүлэлтүүдэд бүрэн дунд сургууль төгссөн сурагчдын жендэрийн зөрөө (36 хувь) болон сургуулийн интернэт холболтын шинэ жишиг үзүүлэлт (33 хувь) орж байна.

НҮБ-ын Ерөнхий Ассамблей 2017 онд ТХЗ-ын дэлхийн шалгуур үзүүлэлтүүдийн хүрээг батлахдаа ТХЗ-ын шалгуур үзүүлэлтүүдийн асуудлаарх агентлаг хоорондын шинжээчдийн бүлгээр ахлуулсан хоёр удаагийн цогц хяналтын үйл явцыг төлөвлөсөн билээ. Эхний хяналтын явцад (2019–20) шалгуур үзүүлэлтийн арга зүйг онцолж, сургууль төгсөгчдийн эзлэх

хувийг дэлхийн шалгуур үзүүлэлт болгон баталсан. Хоёр дахь хяналтын ажил нь 2024-25 онд хийгдэх бөгөөд ингэхдээ шалгуур үзүүлэлтийн хамрах хүрээнд гол анхаарлыг хандуулах юм. Энэхүү ажилд дэлхийн нийт улс орон болон хүн амын дөчөөс доошгүй хувийн мэдээлэл цугласан байх ёстой бөгөөд эдгээр улс орнууд нь тухайн үзүүлэлтэд хамааралтай бүс нутгууд байх ёстой. Тус шалгуур үзүүлэлт нь ТХЗ-4-ийн төлөвших явцдаа байгаа хүүхдүүдийн эзлэх хувь (4.2.1), бичиг үсгийн болон тоо тооллын анхан шатны үйлдлийн суурь ур чадварыг эзэмшсэн хүүхдүүдийн эзлэх хувь (4.6.1), унших болон математикийн суурь ур чадварыг эзэмшсэн хүүхдүүдийн эзлэх хувь (4.1.1) гэсэн хэд хэдэн шалгуур үзүүлэлтэд нөлөөлдөг. Сүүлийн үзүүлэлтийн хувьд бага боловсролын (б) болон дунд (в) ангиудыг хангалттай хамруулсан боловч, 2 болон 3 дугаар (а) ангиудын хувьд хүн амын зөвхөн 16 хувь, улс орнуудын зөвхөн 20 хувийнх нь л мэдээлэл бэлэн байсан байна. Цаашид ийм мэдээллийг илүү олон улс орнууд цуглуулдаг болгох, мөн суурь ур чадварын түвшнийг тайлагнах шалгуурыг хангахгүй байгаа зарим үнэлгээгээр бусад анхан шатны ур чадварын талаар тайлагнах боломжийг олгох чиглэлд хүчин чармайлтуудыг гаргаж байна.

ЗОРИЛТ 4.1. БАГА, ДУНД БОЛОВСРОЛ

2023 онд 251 сая хүүхэд, залуус сургуульд сураагүй эсвэл завсардсан гэж тооцоолжээ. 2015 оноос хойш сургуульд элссэн хүүхэд, өсвөр үеийнхэн, залуусын тоо 110 саяар нэмэгдсэн боловч сургуульд сураагүй эсвэл завсардсан нийт хүн амын тоо зөвхөн 3 саяар буюу 1 хувиар буурсан байна (**Зураг 5**). Үүнтэй харьцуулбал 2015 оноос өмнөх найман жилд сургуульд сураагүй эсвэл завсардсан хүн амын тоо 43 саяар буюу 14 хувиар буурч байжээ. Өөрөөр хэлбэл ахиц дэвшлийн хурд 90 хувиар удааширсан байна. Энэхүү тооцоололд хямралд өртөж мэдээлэл цуглуулах боломжгүй болсон хүн ам хамрагдаагүй. Хэрэв Буркина Фасо, Мьянмар, Палестин, Өмнөд Судан болон Судан зэрэг онц нөхцөл байдалд байгаа таван улсыг хамруулан тооцоолбол сургуульд сураагүй эсвэл завсардсан хүн амын тоо 5.5 саяар илүү байх байсан.

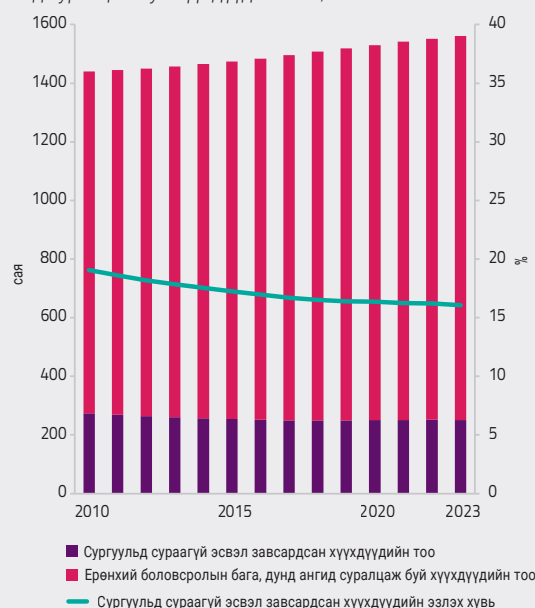
Сургуульд сураагүй эсвэл завсардсан хүн амын эзлэх хувь 2015 онд 17.2 хувьтай байсан бол 2023 онд 16.1 хувь болж буурчээ. Сургуулийн насны хүүхэд, өсвөр үеийнхэн болон залуучуудын 33 хувь нь бага орлоготой орнуудад, 19 хувь нь дундаас доош орлоготой орнуудад, 8 хувь нь дундаас дээш орлоготой орнуудад, 3 хувь нь өндөр орлоготой орнуудад байна. Дэлхий даяар бага сургуулийн насны хүүхдүүдийн 10 орчим хувь нь, суурь боловсролын сургуулийн насны өсвөр үеийнхний 14 хувь нь, бүрэн дунд сургуулийн насны хүүхэд залуучуудын 30 орчим хувь нь сургуульд сураагүй эсвэл сургуулиас завсардсан бол 2015 оны үеэс буюу өмнөхөн үеэс нь эхлэн зогсонги байдалд орсон. Энэ нь КОВИД-19 цар тахлын өмнөх үе тул уг цар тахалтай ямар нэг холбоогүй нь ажиглагдаж байна.

Сургууль төгсөгчдийн эзлэх хувь удаан боловч тасралтгүй өссөн. Бага сургууль төгсөгчдийн эзлэх хувь 2015-2023 оны хооронд 85 хувиас 88 хувь буюу 3.1 хувиар, дунд сургууль төгсөгчдийн эзлэх хувь 74 хувиас 78 хувь болж 4 пунктээр

ЗУРАГ 5:

2015 оноос хойш сургуульд сураагүй эсвэл завсардсан хүн амын тоо хэвээр байсаар байна.

Сургуульд сураагүй эсвэл завсардсан хүүхдүүдийн эзлэх хувь, сургуульд сураагүй болон сургууль завсардсан хүүхдүүдийн тоо болон ерөнхий боловсролын бага, дунд ангид суралцаж буй хүүхдүүдийн тоо, 2000–2023 он



БХШ Статистик: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig5

Эх сурвалж: VIEW мэдээллийн сан

тус тус өссөн байна. Харин бүрэн дунд сургууль төгсөгчдийн эзлэх хувь 53 хувиас 59 хувь болж 5,9 хувиар өссөн нь жилийн 0,7 хувийн өсөлттэй дүйцэж байгаа юм. Сургуулийн үе шат бүрийг хоорч төгссөн хүмүүсийг тооцвол бага болон дунд сургууль төгсөгчдийн эзлэх хувь 4.4 хувиар, бүрэн дунд сургууль төгсөгчдийн эзлэх хувь 3.3 хувиар нэмэгдэнэ. Энэ нь тухайлбал, залуучуудын 62 хувь нь бүрэн дунд боловсрол эзэмшсэн байна гэсэн үг юм. Хугацаандаа сургуулиа төгссөн хүүхэд залуучуудын эзлэх хувь болон хугацаанаасаа хоорч сургуулиа төгссөн хүүхэд залуучуудын эзлэх хувь нь хоорондоо хамгийн их зөрүүтэй бүс нутаг бол Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн орнууд юм. 2023 онд нийт хүүхдүүдийн 67 хувь нь бага сургуулиа хугацаандаа төгссөн бол 78 хувь нь хэдэн жилээр хоорч сургуулиа төгссөн бөгөөд энэхүү 2 үзүүлэлтийн зөрүү нь 10.4 хувь болж байна.

Дэлхий хэмжээнд нийт сурагчдын 58 хувь нь бага сургуулийг төгсөхдөө унших суурь ур чадварыг, 44 хувь нь математикийн суурь ур чадварыг эзэмшсэн байдаг хэмээн тооцоолжээ. Үүний нэгэн адил нийт сурагчдын 64 хувь нь дунд сургууль төгсөхдөө унших суурь ур чадварыг, 51 хувь нь математикийн суурь ур чадварыг эзэмшсэн байдаг байна. Сургууль хаагдсанаас үүдэн гарсан тасалдлаас шалтгаалан КОВИД-19 цар тахлын суралцахуйн үр дүнд үзүүлэх боломжит нөлөөлдөх ихээхэн анхаарлыг хандуулж байна. 2022 онд хийгдсэн дунд сургуулийн төгсөх ангийн сурагчдыг үнэлдэг сурлагын амжилтын олон улсын үнэлгээ нь энэ асуудалд анхаарал хандуулах боломжийг

ЗУРАГ 6:

2012 оноос хойш унших суурь ур чадварыг эзэмшсэн сурагчдын эзлэх хувь 12%-аар, математикийн суурь ур чадварыг эзэмшсэн сурагчдын эзлэх хувь 6%-аар тус тус буурсан байна.

Дунд болон өндөр орлоготой орнууд дахь дунд сургууль төгсөхдөө суурь чадвар эзэмшсэн сурагчдын эзлэх хувь, 2012, 2018, 2022 он.



БХШ Статистик: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig6

Эх сурвалж: 2012, 2018 болон 2022 оны Сурлагын амжилтын олон улсын үнэлгээ (PISA)-ний мэдээлэлд үндэслэн боловсруулсан БХШ-ний дэлхийн тайлангийн багийн дүн шинжилгээ

олгож байна. Унших суурь ур чадвартай сурагчдын эзлэх хувь 2012-2018 оны хооронд 9 хувиар, 2022 онд дахин 3 хувиар буурсан байна (Зураг 6а). Харин математикийн суурь ур чадвартай сурагчдын эзлэх хувь 2012-2018 оны хооронд 2 хувиар өссөн байсан бол 2022 онд буцаад 8 хувиар буурсан байна (Зураг 6б).

ЗОРИЛТ 4.2. СУРГУУЛИЙН ӨМНӨХ БОЛОВСРОЛ

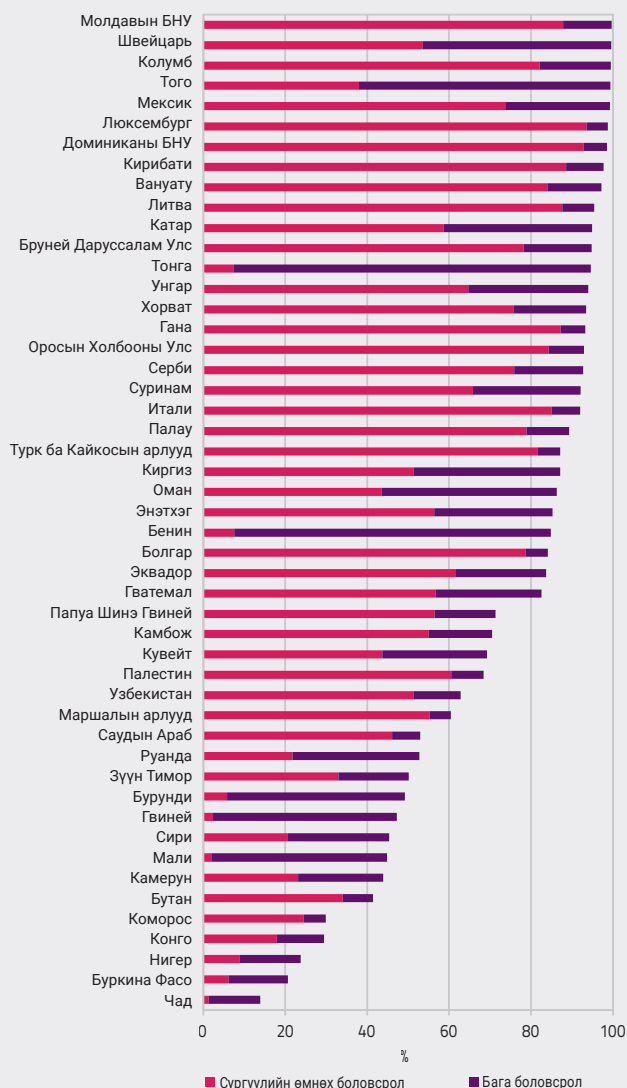
Сүүлийн 10 жилийн хугацаанд сургуулийн өмнөх боловсролд бага насны (0-3 насны) хүүхдийн хамрагдалт нэмэгдсэн боловч гурваас дээш насны хүүхдүүдийн хувьд энэ нь харьцангуй тогтвортой хэвээр байна. 2013-2023 оны хооронд бага сургуульд орох албан ёсны наснаас нэг жилийн өмнө сургуульд элсэн орж буй хүүхдүүдийн эзлэх хувь 75 орчим хувьтайгаар зогсонги байдалд орсон бол энэ нь хамгийн ихээр хоцрогдож яваа хоёр бүс нутаг болох Хойд Африк болон Баруун Ази (51 хувь) болон Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн орнуудад (49 хувь) 7 орчим хувиар өссөн байна.

Тогтвортой хөгжлийн 4.2.2 дугаар үзүүлэлт нь сургуулийн өмнөх боловсролын хамрагдалт болон бага сургуульд орох албан ёсны наснаас нэг жилийн өмнө сургуульд элсэн орж буй хүүхдүүдийн хамрагдалт хоёрыг хооронд нь ялгаж үздэггүй учраас бага сургуульд албан ёсны наснаас эрт элсэх явдал нь энэхүү 4.2.2 дугаар үзүүлэлтэд дүн шинжилгээ хийхэд хүндрэл учруулж байна. Дор хаяж 49 улсад хүүхдүүдийн 5 хувь гаруй нь бага сургуульд орох албан ёсны наснаасаа нэг жилийн өмнө

сургуульд элсэн ордог (Зураг 7). Бага боловсролд хамрагдаж буй хүүхдүүдийг хасвал уг үзүүлэлтийн утга 20 хувиар буурна. Бурунди Улсад бага сургуульд албан ёсоор элсэх нас 7 байдаг боловч 6 настай хүүхдүүдийн 90 орчим хувь нь сургуулийн өмнөх боловсролд хамрагдахын оронд бага сургуульд ордог. Буркина Фасо Улсад бага сургуульд орох албан ёсны наснаас нэг наснаар бага хүүхдүүдийн элсэлт нь дангаараа 2011 онд 3 хувьтай байсан бол 2020 онд 21 хувьд хүрч мэдэгдэхүйц өссөн байна. Энэ өсөлтийн ихэнх нь бага сургуульд орох албан ёсны наснаасаа эрт элсэх явдал нэмэгдсэнтэй холбоотой юм. Сургуулийн өмнөх боловсролын хамрагдалт нь хүүхдийн ерөнхий хөгжилд сайнаар нөлөөлдөг. НҮБ-ын Хүүхдийн сангийн хяналт-шинжилгээний шинэ хэрэгсэл болох "Бага насны хүүхдийн хөгжлийн индекс 2030" нь чинээлэг гэр бүлээс гаралтай болон сургуулийн өмнөх боловсролд хамрагдаж буй хүүхдүүд хүүхдийн хөгжлийн үзүүлэлтүүдийг хангах магадлал илүү өндөр байгааг харуулж байна. Эсватини Улсад сургуулийн өмнөх боловсролд хамрагдсан хүүхдүүдийн 74 хувь нь хүүхдийн хөгжлийн үзүүлэлтүүдийг хангаж байгаа бол хамрагдаагүй хүүхдүүдийн 38 хувь нь л тус үзүүлэлтүүдийг хангаж байна. Гэрийн таатай орчин нөхцөл нь хүүхдийн хөгжил, тэр дундаа сургуульд ороход бэлэн байх байдал, сургуулийн өмнөх насанд бичиг үсэгт тайлагдалт, тоо бодож сурах болон нийгмийн ба сэтгэл хөдлөлийн ур чадваруудыг сайжруулдаг. Гэсэн хэдий ч Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн арваас доошгүй орны хүүхдүүдийн 30 гаруй хувь нь зохих ёсны хараа хяналтгүйгээр орхигдсон байсан байна. Үүнээс гадна асран хамгаалагчдыг ч мөн адил сургалтад хамруулах нь зүйтэй юм. Бага болон

ЗУРАГ 7:

Бага сургуульд орох албан ёсны наснаасаа нэг жилийн өмнө сургуульд элсэн орж буй хүүхдийн тоо олон байна. Бага сургуульд орох албан ёсны наснаасаа нэг жилийн өмнө сургуульд элсэн орж буй хүүхдийн эзлэх хувь, боловсролын түвшингээр нь харьцуулсан үзүүлэлт, 2018–2020 он.



Тайлбар: Улс орнуудад бага сургуульд орох албан ёсны наснаасаа нэг жилийн өмнө сургуульд элсэн орж буй хүүхдийн эзлэх хувь 5 хувиас дээш байна. БХШ Статистик: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig7

Эх сурвалж: UIS мэдээллийн сан

дундаж орлоготой орнуудын асран хамгаалагчдын дунд явуулсан судалгаагаар тэдний зөвхөн тал хувь нь л суралцахуйг өдөөж, урамшуулсан, сургуульд орох бэлтгэл зэрэг чухал үйл ажиллагаануудад оролцсон болохыг тогтоожээ. Сургуулийн өмнөх боловсролын байгууллагын манлайлал, ялангуяа заах арга зүйн манлайлал чухал байдаг боловч сургуулийн өмнөх боловсролын байгууллагуудын олон удирдах ажилтнууд ажиллах бэлтгэл болон зохих шаардлагыг хангадаггүй. Ихэвчлэн захиргааны өдөр тутмын ажил тэдний үүрэгт ажлыг давамгайлж байдаг. Израиль болон Турк улсад бага насны хүүхдийн асаргаа ба боловсролын чиглэлийн удирдах ажилтнууд ажлын цагийн 20 хүрэхгүй хувийг л заах арга зүйн манлайлалд зарцуулдаг байна.

ЗОРИЛТ 4.3. ТЕХНИК, МЭРГЭЖЛИЙН, ДЭЭД БОЛОН НАСАНД ХҮРЭГЧДИЙН БОЛОВСРОЛ

Насанд хүрэгчдийн албан боловсрол болон амьдрах орчноос суралцахуйд хамрагдалтын дундаж хувь 3 хувьтай байна. Энэ үзүүлэлт дэлхийн 40 улсад 5 хувиас дээгүүр, өндөр орлоготой 15 улсад 10 хувиас дээгүүр байна. 2013 болон 2023 оны мэдээлэлтэй 78 орны хувьд насанд хүрэгчдийн боловсрол, сургалтад хамрагдалтын дундаж хувь 0.5 хувиар буурсан байна. Энэ нь хамрагдалтын түвшин өндөр, тайлагнах үйл явцад идэвхтэй оролцдог өндөр орлоготой орнуудын 2022 оны мэдээллийг голчлон хамарсан бөгөөд КОВИД-19 цар

тахлын нөлөөг мөн харуулж байна. Жендэрийн ялгааны хувьд баян орнуудын нөхцөл байдлыг ядуу орнуудынхтай харьцуулахад ялгаатай. Өндөр орлоготой орнуудад боловсрол болон сургалтад хамрагдаж буй 100 эмэгтэй суралцагч тутамд ногдож буй эрэгтэй суралцагчдын тоо 73 байгаа бол бага орлоготой орнуудад 100 эмэгтэй суралцагч тутамд 50 эрэгтэй суралцагч ногдож байна.

2010-2023 оны хооронд залуучуудын мэргэжлийн болон техникийн боловсрол, сургалтад (МТБС) хамрагдалтын дундаж хувь хоёроос тав хувь болж өссөн байна. Мэдээлэл нь байгаа 38 улсад МТБС-д хамрагдаж буй 100 эмэгтэй суралцагч тутамд 53 эрэгтэй суралцагч ногдож байгаа бол дээд боловсролд энэ нь үндсэндээ эсрэгээрээ байна. Найман улсад эрэгтэйчүүд нь их дээд сургууль болон МТБС-д эмэгтэйчүүдээсээ илүү ихээр хамрагдах магадлалтай байсан бол зургаан улсад дээд болон МТБС-д аль алинд эмэгтэйчүүд нь эрэгтэйчүүдээсээ илүү их байсан. Дээд боловсролын хамран сургалтын бохир хувь 2010 онд 30 хувь байсан бол 2015 онд 37 хувь, 2023 онд 43 хувь болж өссөн. Хамран сургалтын хувь энэ хугацаанд Латин Америк, Карибын тэнгисийн орнуудад (16 хувиар), мөн Зүүн болон Зүүн өмнөд Азийн орнуудад (34 хувиар) хурдацтай өссөн байна. Харин энэ хувь Номхон далайн арлуудын орнуудад буурч, Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн орнуудад зогсонги байдалтай байв. Дээд боловсролын удирдах ажилтнууд технологийн хурдацтай өөрчлөлт, улс төрийн тогтворгүй байдал, төсвийн зарцуулалтад үзүүлэх дарамт, сурагчдын олон талт байдал, илүү нягт хяналт зэрэг томоохон сорилтуудтай тулгарч байна. Гэвч тэд шийдвэр гаргах бие даасан эрх мэдэлгүй байдаг. Улс орнуудын бараг 40 хувь нь байгууллагын бие даасан байдлыг хуулийн хүрээнд хүлээн зөвшөөрөөгүй. Ихэнх удирдах ажилтнууд менежментийн сургалтад бага хэмжээнд хамрагдсан эсвэл огт хамрагдалгүйгээр албан тушаал ахисан дэвшсэн боловсролын салбарын хүмүүс байдаг бөгөөд зарим улс орнууд энэ асуудлыг зохих сургалтаар шийдэж байна. Дээд боловсролын удирдах албан тушаал дахь эмэгтэйчүүдийн төлөөлөл бага түвшинд байгаа бөгөөд дэлхийн шилдэг 200 их дээд сургуулиудын удирдах ажилтнуудын зөвхөн 25 нь эмэгтэйчүүд байна.

ЗОРИЛТ 4.4. ХӨДӨЛМӨР ЭРХЛЭХ УР ЧАДВАР

Дэлхий даяар мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи (МХХТ)-ийн ур чадварын талаарх өгөгдөл, мэдээллийг жигд бус цуглуулж байгаа бөгөөд баян орнууд илүү өгөгдөлтэй байна. 2021 онд мэдээллээ ирүүлсэн орнуудын хувьд МХХТ-ийн ур чадвар жигд бус тархалттай байна. Тухайлбал, дундаж түвшний өндөр орлоготой орны залуучууд болон насанд хүрэгчдийн 80 хувь нь хавсралттай имэйл илгээж чадаж байсан бол дундаж орлоготой орнуудын хувьд энэ нь 32 хувьтай байна. Ухаалаг утасны хэрэглээтэй холбоотойгоор шинэ ур чадваруудыг хянан-үнэлж байгаа боловч цөөн тооны улсууд л энэ талаар өгөгдөл, мэдээлэлтэй байна. Өндөр орлоготой орнуудын залуучууд болон насанд хүрэгчдийн 38 хувь нь цахим мэдээллийн найдвартай байдлыг шалгаж чадаж байсан бол дундаж орлоготой орнуудад энэ үзүүлэлт 10 хувьтай байна. Дижитал ур чадварыг эзэмшихэд албан боловсрол чухал.

Европын Холбоонд дижитал суурь ур чадварыг эзэмшсэн насанд хүрэгчдийн 34 хувь нь суурь дунд боловсролтой, 51 хувь нь бүрэн дунд боловсролтой, 80 хувь нь дунд сургууль төгссөнийхөө дараа үргэлжлүүлэн боловсрол эзэмшсэн хүмүүс байна.

Дэлхийн улс орнуудад дунджаар 2012-2013, 2022-2023 оны хооронд дор хаяж бүрэн дунд боловсрол эзэмшсэн хүн амын эзлэх хувь жилд дунджаар 0.5 хувиар өссөн байна. Энэ хурдаар тооцвол бүх нийтээрээ дунд боловсролтой болоход дахиад 80 жил шаардагдах болно. Гэсэн хэдий ч энэ өсөлт улс орнуудын дунд ихээхэн ялгаатай байна. Тухайлбал, 2012-2013 онд гарааны түвшин 20 хувиас доош байсан орнуудын нэг. Энэтхэг Улсад 10 жилийн дотор дунд боловсролтой хүн амын тоо 18 хувиар өссөн бол Гватемал, Нигер, Сенегал улсуудад бараг зогсонги байдалд орсон байна. 2012-2013 онд гарааны түвшин 20-40 хувь байсан орнуудаас Мальта Улсын дунд боловсролтой хүн амын тоо 21 хувиар, Португал Улсын дунд боловсролтой хүн амын тоо 16 хувиар тус тус өссөн бол Доминикан болон Гондурас улсуудад энэ нь зогсонги байдалтай байсан. Эдгээр тоо баримтууд нь тодорхой дундаж чиг хандлагуудыг харуулж байгаа боловч, аль нэг орны замналыг урьдчилан тодорхойлоогүй билээ.

Манлайллын ур чадвар, зан чанаруудыг боловсролоор дамжуулан эзэмших боломжтой. Манлайллын сургалт нь цөөн хэдэн насанд хүрэгчдэд зориулсан тусгай сургалт байснаас ирээдүй хойч үеийг зөвхөн ажил мэргэжилд нь төдийгүй нийгмийн нөлөөллийн ажилд бэлтгэх, илүү өргөн хүрээг хамарсан сургалт болж өргөжин тэлж байна. Манлайллын ур чадварыг бий болгодог нийгмийн хүчин зүйлсийг хүлээн зөвшөөрч, бүх залуучуудад эдгээр ур чадварыг эзэмшүүлэх тэгш боломжийг олгох нь чухал юм.

ЗОРИЛТОТ 4.5. ҮЛ АЛАГЧЛАХ БАЙДАЛ

Дэлхий даяар 2015 оноос хойш сургуульд сураагүй эсвэл завсардсан хүн амын жендэрийн зөрүү бараг арилсан. Гэвч Зүүн болон Зүүн өмнөд Ази, Европ, Хойд Америк, Латин Америк, Карибын тэнгисийн орнуудад охидоос илүү олон хөвгүүд сургуульд сураагүй эсвэл завсардсан байдаг бөгөөд энэхүү тэнцвэрт бус байдал нь улам нэмэгдэж байна. 2015 онд сургуульд сураагүй эсвэл завсардсан 100 охин тутамд 107 хөвгүүд ногдож байсан бол 2023 онд энэ нь 113 хөвгүүд ногддог болж өссөн байна.

2015 оноос хойш дэлхийн хэмжээнд жендэрийн тэнцвэрт байдал бага болон суурь боловсрол эзэмшсэн төгсөгчдийн хувьд хангагдсан хэвээр байсан боловч бүрэн дунд боловсрол эзэмшсэн төгсөгчдийн хувь эсрэгээр өөрчлөгдөж, 2010 онд бүрэн дунд боловсролтой 100 залуу эрэгтэй тутамд 97 залуу эмэгтэй ногдож байсан бол 2020 онд бүрэн дунд боловсролтой 100 эмэгтэй тутамд 97 эрэгтэй ногддог болсон байна. Бүрэн дунд сургууль төгсөгчдийн хувьд охидын хувь бага буюу жендэрийн тэнцвэрт байдал хангагдахгүй хэвээр байгаа хоёр бүс нутаг байгаа боловч Төв болон Өмнөд Азийн бүс нутаг нь Сахарын цөлөөс өмнөх Африкийн орнуудаас хоёр дахин

хурдтайгаар жендэрийн тэнцвэрт байдалд тэмүүлж байна. Байршлын хувьд мөн зөрөө багасаж байна. 2010 онд бүрэн дунд боловсрол эзэмшсэн хотын 100 залуу тутамд хөдөөгийн 41 залуу ногдож байсан бол 2022 он гэхэд энэ байдал сайжирч, бүрэн дунд боловсрол эзэмшсэн хотын 100 залуу тутамд хөдөөгийн 67 залуу ногддог болсон байна.

Өндөр орлоготой орнуудад унших суурь ур чадвартай 100 эмэгтэй тутамд унших суурь ур чадвартай 88 эрэгтэй ногддог бол дундаж орлоготой орнуудад 100 эмэгтэй тутамд 72 эрэгтэй ногдож байна. Математикийн мэдлэг, ур чадварын хувьд дунджаар жендэрийн зөрүү төдийлөн байхгүй байна. Харин нийгэм, эдийн засгийн дээд бүлгийн математикийн суурь ур чадвартай 100 сурагч тутамд нийгэм, эдийн засгийн доод бүлгийн 47 сурагч ногдож байна. Энэхүү тэнцвэрт бус байдал нь европын орнуудад ч нөлөөлж байна. Тухайлбал, Финлянд, Мальта, Польш, Испани, Швейцарь улсуудад хамгийн чинээлэг бүлгийн математикийн суурь ур чадвар эзэмшсэн 100 сурагч тутамд хамгийн ядуу бүлгийн математикийн суурь ур чадвар эзэмшсэн 60 сурагч ногдож байна.

2015 онд бага ангидаа эх хэлээрээ хичээл заалгадаг хүүхдүүдийн медиан хувь нь 84 хувь байсан бол энэ нь 2022 он гэхэд 82 хувь болж бага зэрэг буурчээ. Бага сургуулийн төгсөх ангиудын талаарх өгөгдөл, мэдээлэл илүү хязгаарлагдмал байгаа боловч байгаа мэдээлэл нь Камерун, Чад, Конго, Кот д'Ивуар зэрэг Африкийн орнуудын бага сургуулийн төгсөх ангиудад эх хэлээрээ хичээл заалгадаг сурагчдын эзлэх хувь мэдэгдэхүйц нэмэгдсэнийг харуулж байна.

ЗОРИЛТ 4.6. ЗАЛУУЧУУД БОЛОН НАСАНД ХҮРЭГЧДИЙН БИЧИГ ҮСЭГ ТАЙЛАГДАЛТ

Бичиг үсэг тайлагдалтын түвшин сүүлийн хэдэн арван жилд үе дамжин сайжирсан. Бага болон дундаас доош орлоготой орнуудад бичиг үсэг тайлагдалтын түвшний үе хоорондын зөрүү хамгийн өндөр байгаа нь боловсролын хамрагдалт огцом нэмэгдэж байгааг харуулж байгаа юм. Үндэсний өрхийн болон ажиллах хүчний судалгаагаар дамжуулан мэдээлэл авдаг Энэтхэг Улсад залуу (15-24 насны) болон ахмад (65 ба түүнээс дээш насны) үеийнхний бичиг үсэг тайлагдалтын түвшний зөрүү 45хувиас дээш байна. Харин бүх насны бүлгүүдийн мэдээллийг өрхийн төсвийн судалгаагаар дамжуулан авдаг Мозамбик Улсад насанд хүрсэн хүн амын бичиг үсэг тайлагдалтын түвшин (56 хувь) нь ахмад настнуудынхтай (29 хувь) харьцуулахад бараг хоёр дахин их байв.

Олон оронд залуу хүн ам нь бараг бүх нийтээрээ бичиг үсэгт тайлагдаж байгаагаас шалтгаалан жендэрийн тэнцвэрт бус байдал болон орлого, оршин суугаа газар хоорондын тэнцвэрт бус байдал арилах хандлагатай байна. Балба Улсад бичиг үсэг тайлагдсан 100 эрэгтэй өндөр настан тутамд бичиг үсэг тайлагдсан 24 өндөр настай эмэгтэй ногдож байна. Жендэрийн зөрүү 25-64 насныхны хувьд буурч бичиг үсэг тайлагдсан 100 эрэгтэйд бичиг үсэг тайлагдсан 73 эмэгтэй ногддог болсон бол 15-24 насны иргэдийн хувьд жендэрийн тэнцвэртэй байдал хангагдсан байна. Гэвч бичиг үсэгт тайлагдалтын түвшин

маш өндөр байдаг улс орнуудад ч бичиг үсэгт тайлагдалтын түвшин доогуур ядуу бүлгүүд бий. Тухайлбал, Перу Улсад насанд хүрэгчдийн 95 хувь бичиг үсэг тайлагдсан байдаг бол хөдөө орон нутгийн эмэгтэйчүүдийн 78 хувь нь, хамгийн ядуу бүлгийн эмэгтэйчүүдийнх 84 хувь нь л бичиг үсэг тайлагдсан байсан байна.

Гэр бүлийн бичиг үсэг тайлагдалтын бодлогууд суралцахуйн соёлыг шинэчлэх урт хугацааны үзэл баримтлал боловсруулах, ялангуяа амьжиргааны түвшнээс доогуур орлоготой гэр бүлүүдэд чиглэсэн; тогтвортой байдлыг хангах иж бүрэн бөгөөд хангалттай нөөцтэй байх; тэгш хамруулалтыг сайжруулж, нийгэм, жендэр, угсаатны болон дижитал хүртээмжийн ялгааг арилгахыг эрмэлзэх; газар, яам, байгууллагуудыг хамарсан түншлэл, хамтын ажиллагааг дэмжих; цаашлаад эмээг бүлгийн суралцагчдыг бичиг үсгийн сургалтад хамруулж, үргэлжлүүлэн суралцах сэдэл төрүүлэхийн тулд насан туршийн суралцахуйг төлөвшүүлэх нь зүйтэй юм.

ЗОРИЛТ 4.7. ТОГТВОРТОЙ ХӨГЖИЛ БА ДЭЛХИЙН ИРГЭНШИЛ

Боловсролын хяналт-шинжилгээний дэлхийн тайлангийн баг, Уур амьсгалын харилцаа холбоо, боловсролын хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний төсөл болон ЮНЕСКО нь хамтран үндэсний сургалтын хөтөлбөр болон шинжлэх ухаан, нийгмийн ухааны хичээлүүдийн хөтөлбөр дэх ногоон боловсролын агуулгад дүн шинжилгээ хийсэн. Энэхүү дүн шинжилгээгээр 76 орны 34 хувь нь нийгмийн ухааны 3-р ангийн хөтөлбөрт, 21 хувь нь 6 дугаар ангийн хөтөлбөрт, 16 хувь нь 9 дүгээр ангийн хөтөлбөрт ногоон боловсролыг тусгаагүй байв (**Зураг 8**). Баян орнууд болон уур амьсгалын өөрчлөлтийн нөлөөнд илүү өртөмтгий улс орнууд ногоон боловсролын хөтөлбөрт бусад орнуудаас илүү анхаарал хандуулдаггүй байна.

Амьдрах ухаанд суурилсан ХДХВ-ийн талаарх болон бэлгийн боловсрол олгодог сургуулиудын эзлэх хувь цаг хугацааны явцад харьцангуй тогтвортой байна. Дэлхийн 80 орчим улс энэ үзүүлэлтийн талаар тайлагнадаг ба эдгээр орнуудын гуравны нэг нь боловсролын бүх түвшний бүх сургуулиудад ХДХВ болон бэлгийн боловсрол олгодог хэмээн мэдээлсэн бөгөөд үүнд Бурунди, Тайланд, Уругвай зэрэг орнууд багтаж байна. Харин улс орнуудын 10 хувьд нь ийм төрлийн боловсрол олгодог ямар ч түвшний сургууль байдаггүй бөгөөд үүнд Алжир, Мавритани, Уганда зэрэг улсууд хамаарч байна. Улс орнуудын 25 хувь нь амьдрах ухаанд суурилсан ХДХВ болон бэлгийн боловсрол олгодог бага сургуульгүй, 9 хувь нь ийм боловсрол олгодог дунд сургуульгүй байна.

Иргэний боловсролын хөтөлбөрүүд нь хоёр чухал асуудлыг хөндөж байх ёстой. Нэгдүгээрт, боловсролын түвшин өсөж байгаа хэдий ч сонгогчдын тоо буурсан (тухайлбал, энэ тоо нь 1960-аад оны үед дэлхийн хэмжээнд 77 хувьтай байсан бол 2010 оноос хойш 67 хувь хүрч буурсан). Хоёрдугаарт, улс төрийн хүсэл эрмэлзэлтэй, зорьж оролцож буй хүмүүс нь хоорондоо жендэр, нийгэм-эдийн засгийн хувьд ихээхэн ялгаатай байна. Охид улс төрийн манлайлал бол ихэвчлэн эрэгтэй хүний хийдэг ажил гэдэгт итгэж өсдөг. АНУ-д хийсэн нэгэн туршилтын үеэр хүүхдүүдээс улс төрийн манлайлагчдыг зурахыг хүсэхэд охидын

ЗУРАГ 8:

Бага боловсролтой харьцуулахад суурь боловсролын хичээлийн хөтөлбөрт ногоон боловсролыг тусгах магадлал нь өндөр байна

Сургалтын хөтөлбөртөө ногоон боловсролыг тусгаагүй орнуудын эзлэх хувь



БХШ Статистик: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig8

Эх сурвалж: БХШ-ний дэлхийн тайлан, Уур амьсгалын харилцаа холбоо, боловсролыг хяналт-шинжилгээ үнэлгээний төсөл болон ЮНЕСКО-ийн мэдээллийн сан.

эрэгтэй хүнийг зурах магадлал нь нас ахих тусам нэмэгдэж байсан бөгөөд, зургаан настай охидуудын 47 хувь нь эрэгтэй хүн зурж байсан бол 12 настай охидын хувьд энэ тоо нь 75 хувь болж өссөн байна. Харин хөвгүүдийн хувьд энэ хувь бүх насанд тогтвортой буюу 70 гаруй хувьтай байсан байна. Боловсрол болон улс төрийн оролцооны хоорондын уялдаа холбоог судалсан судалгаанууд ихэнхдээ тодорхой үр дүнд хүрдэггүй. Ангийн хичээлээс гадна хичээлээс гадуурх үйл ажиллагаа болон сургуулийн соёл иргэний боловсролд нөлөөлж, хувийн онцлог шинж чанар (үндэстэн, улс төр болон бусад зүйлстэй холбоотой өөрийн гэсэн дүр төрх), сонголт хийх эрх чөлөө, өөртөө итгэх итгэлийг төлөвшүүлж чаддаг.

ЗОРИЛТ 4.А. БОЛОВСРОЛЫН БАЙГУУЛАМЖ, СУРГАЛТЫН ОРЧИН

2023 онд дэлхийн хэмжээнд бага сургуулиудын 77 хувь нь ундны усаар хангагдсан байсан ба ариун цэврийн болон эрүүл ахуйн үндсэн үйлчилгээний хамрах хүрээ мөн адил байсан байна. Дэлхий дахинд ахиц дэвшил удаашралтай байгаа ч 2015 оноос хойш хэд хэдэн улсад нөхцөл байдал мэдэгдэхүйц сайжирсан. Руанда Улсад гар угаах нөхцөлтэй бага сургуулийн эзлэх хувь 2015 онд 40 хувьтай байсан бол 2021 оноос хойш 100 хувь болж өссөн байна.

Өгөгдөл, мэдээлэлтэй 66 улсын 34-т нь охидыг дээрэлхэх байдал 2018-2022 оны хооронд дор хаяж хоёр хувиар нэмэгдсэн бол хөвгүүдийн хувьд ийм өсөлт зөвхөн 22 улсад л байсан байна. Турк Улсад дээрэлхэлтэд өртсөн 15 настай охидын эзлэх хувь 18 хувиар өссөн бол хөвгүүдийн хувьд энэ өсөлт нь зөвхөн

7 хувьтай байв.

Өртсөн халдлагынхаа тоогоор эхний 10-т орсон улсуудад дэлхий даяар 2022 онд боловсролд чиглэсэн халдлагын 68 хувь нь, 2023 онд 80 хувь нь ногдож байна. 2013 оноос хойш Афганистан болон Палестин улсууд тус тус нэгээс бусад бүх жилүүдэд боловсролд чиглэсэн 100 гаруй халдлагад өртжээ. 2023 онд Палестин Улс боловсролд чиглэсэн 720 халдлагад өртсөн байна.

2022 онд дэлхий даяар 418 сая хүүхэд сургуульдаа үдийн хоол иддэг байсан нь COVID-19 цар тахлын өмнөх үе буюу 2020 оны эхэн үеийнхээс 30 саяар илүү байгаа юм. Сургуулийн хоолны үйлчилгээ улс орнуудад харилцан адилгүй байгаа бөгөөд тухайлбал Алжир, Камерун улсуудын бага сургуулийн хүүхдүүдийн 5 хүрэхгүй хувь нь сургуулийн хоол хөтөлбөрт хамрагдаж байгаа бол Европ, Латин Америкийн хэд хэдэн оронд бага сургуулийн хүүхдүүд бараг 100 хувь тус хөтөлбөрт хамрагддаг байна. Эдгээр тооцоолол нь гэвч олон тооны сурагчид хувийн сургуульд сурдаг болохыг харгалзан үзээгүй байх хандлагатай байдаг. Гамби Улсад сургуулийн хоол хөтөлбөрт нийт элсэгчдийн 47 хувийг хамруулдаг боловч бага ангийн сурагчдын гуравны нэг нь хувийн сургуульд суралцдаг учраас улсын сургуулийн сурагчдын 70 хувь нь сургуулийн хоолонд хамрагдаж буй юм.

Сурагчдын сайн сайхан байдалд сөргөөр нөлөөлж, анхаарлаа төвлөрүүлэхэд нь саад болж буй температурын өсөлттэй тэмцэх асуудал нь олон оронд тулгамдсан асуудал болоод байна. Шийдлүүд нь агааржуулагч гэх мэт өндөр өртөгтэй зүйлсээс эхлээд гадна талын ханыг цагаан өнгийн будгаар будаж, наалт, саравч ашиглах гэх мэт энгийн алхмууд мөн ордог. Индонези Улсад бараан өнгөтэй дэвэрүүдийг цагаан өнгөөр сольсноор доторх температурыг арваас дээш хэмээр бууруулсан байна. Ой хээрийн түймэр, хүчтэй салхи шуурга, үер, ган гачиг, далайн усны түвшин нэмэгдэх зэрэг уур амьсгалтай холбоотой аюул заналууд нь боловсролын системийг таагүй байдалд оруулж байна. Гамшигт өртсөн сургууль зэрэг чухал дэд бүтэц нь эвдэрчсүйрсний улмаас эдийн засгийн хамгийн их хохирол амссан 10 орны 5 нь Номхон далайн арлын орнууд байна.

ЗОРИЛТ 4.В. ТЭТГЭЛЭГ

2022 онд 4.6 тэрбум америк долларын хөгжлийн албан ёсны тусламжийг (ODA) тэтгэлэг болон суралцагчдын зарцуулах зардал хэлбэрээр олгосон бөгөөд үүнийг 2015 оныхтой харьцуулахад 31 хувиар өссөн үзүүлэлт юм. COVID-19 цар тахлын улмаас 2019-2021 оны хооронд тэтгэлгийн хэмжээ 26 хувиар огцом буурч, дахин сэргэсэн ч 2022 оны байдлаар 2019 оны түвшнээс бага зэрэг доогуур хэвээр байна.

2000 оноос хойш дэлхийн даяар гадаадад суралцаж буй оюутны тоо гурав дахин нэмэгджээ. Тогтвортой хөгжлийн 4b дүгээр зорилтод онцолсон бүс нутгуудын хувьд гадаадад суралцаж буй оюутнуудын тоо нь Африк болон хөгжиж буй жижиг арлын орнуудад дэлхийн хурдтай харьцуулахад удаашралтай байгаа боловч буурай хөгжилтэй орнуудад илүү хурдтай өссөн. Франц

болон Герман улсууд нь тэтгэлэг, ялангуяа оюутны зарцуулах зардалд зориулсан зардлаа албан ёсны хөгжлийн тусламж хэлбэрээр тайлагнадаг гол хандивлагч орнууд юм. Африкийн орнуудад үзүүлж буй нийт хөгжлийн албан ёсны тусламжийн бараг гуравны хоёр хувийг Франц Улс хандивладаг бол үлдсэн гуравны нэг орчим хувийг Герман Улс хандивладаг байна. Хөгжлийн албан ёсны тусламж үзүүлдэг бусад орнуудад Унгар (Африкийн оюутнуудад 31 сая америк доллар зарцуулсан), Бүгд Найрамдах Солонгос Улс (нэн буурай хөгжилтэй орнуудын оюутнуудад 22,5 сая америк доллар зарцуулсан), Австрали, Шинэ Зеланд (хөгжиж буй жижиг арлын орнуудын оюутнуудад 23,5 сая америк доллар зарцуулсан) зэрэг орнууд орж байна.

ЭЗХАХБ-ын Хөгжлийн тусламжийн хорооны гишүүн бус орнуудын зүгээс тэтгэлэгт зориулсан хөгжлийн албан ёсны тусламжийн эзлэх хувь нь 2014 онд 1 хувь байсан бол 2022 онд 9 хувь болж өссөн байна. Катар, Румын, Саудын Араб, Турк улсуудын зүгээс тэтгэлэгт зориулсан хөгжлийн албан ёсны тусламж нь 2013 онд ердөө 29 сая америк доллар байсан бол 2022 онд 450 сая америк доллар болж их хэмжээгээр нэмэгдсэн байна. Хөгжлийн албан ёсны тусламжийн ихээхэн хувь нь Сири Улсын оюутнуудад зориулагдсан. БНХАУ нь хөгжиж буй орнуудын оюутнуудад тэтгэлэг олгодог томоохон хандивлагч улс болон хөгжсөн боловч зарцуулалтын тайлагналт тодорхой бус юм.

ЗОРИЛТ 4.С. БАГШ НАР

Зохих суурь ур чадварыг эзэмшсэн багш нарын эзлэх хувь дэлхий даяар буурч байна. Бага сургуулийн түвшинд суурь ур чадвартай багш нарын эзлэх хувь 2010 онд 90 хувь байсан бол 2023 оны байдлаар нийт багш нарын тоо 5 сая гаруйгаар нэмэгдэхийн зэрэгцээ суурь ур чадвартай багш нарын эзлэх хувь 85 хувь болж буурчээ. Европ болон Хойд Америкт суурь ур чадвартай багш нарын эзлэх хувь 2010 онд 98 хувьтай байсан бол 2023 онд 93 хувь болж аажмаар буурчээ.

Багшийн хомсдол нь дэлхий нийтийн асуудал боловч энэ нь багшийн хүрэлцээ муу (мэргэшсэн боловсон хүчин хангалттай биш) эсвэл багшийн эрэлт хангалтгүй (хангалттай сул орон тоо байхгүй) гэсэн хоёр өөр асуудлаас үүдэлтэй байх боломжтой. Энэ 2 бэрхшээл нь сурагч-багшийн харьцаа өндөр, мэргэшээгүй болон бэлтгэгдээгүй багш нарын эзлэх хувь өндөр, "салбараас гадуурх" (өөрөөр хэлбэл багшийн мэргэжлээс өөр мэргэжил эзэмшсэн) багш нар олон, давхар ээлжээр болон олон өөр түвшний ангиудад хичээл заах зэрэг нийтлэг үр дагаварт хүргэдэг тул эдгээр хоёр бэрхшээлийг хооронд нь ялгалгүйгээр нэг асуудал мэт авч үздэг. Баян орнуудад багшийн хомсдол нь нийлүүлэлт талаас үүдэлтэй байдаг бөгөөд залуучууд нь энэ мэргэжлийг сонирхох сонирхол бага учраас тэдний багш бэлтгэх хөтөлбөрт хамрагдах тоо буурч байна. Австрали Улсад 2017-2020 оны хооронд багшийн боловсрол эзэмшсэн төгсөгчдийн тоо 17хувиар буурч, багшийн боловсролын хөтөлбөрт зориулсан тэтгэлэг зэрэг олон шинэчлэлийг хийжээ. Харин ядуу буурай зарим оронд мэргэшсэн багшийн ажил горилогчдын тоо бэлэн байгаа багшийн ажлын байрны тооноос илүү байгаа ба багш нарынх нь 25 орчим хувь нь багшийн суурь ур чадварыг эзэмшээгүй байдаг. Сенегал Улсын Засгийн газар

2020 онд багшийн сонгон шалгаруулалтад оролцож амжилттай тэнцсэн 3000 нэр дэвшигчээс зөвхөн 2000-ыг нь л багшаар ажилд авсан байна.

Мэргэжил дээшлүүлэх сургалт нь багш нарыг авч үлдэх гол хүчин зүйл боловч улс орнуудын дөнгөж 45 хувь нь сургуулийн өмнөх боловсролд зориулсан багшийн мэргэжлийн тасралтгүй хөгжлийн бодлоготой байдаг бол 53 хувь нь бага болон дунд боловсролд зориулсан ийм бодлоготой байдаг байна. Баян орнууд багш нараас өндөр мэдлэгтэй байж, тасралтгүй мэргэжил дээшлүүлэхийг шаарддаг.

САНХҮҮГИЙН ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ

2022 онд засгийн газар, хандивлагчид, өрхүүдийн оруулсан хувь нэмрүүдээс бүрдсэн дэлхийн боловсролын зардал 0,8 хувиар өсөж 5,8 их наяд америк долларт хүрсэн хэдий ч засгийн газруудын зардал 4,39 их наяд америк доллараас 4,33 их наяд америк доллар болж буурсан байна. 2015-2022 оны хооронд дэлхийн хэмжээнд боловсролд зарцуулах төсвийн зарлагын ДНБ-д эзлэх хувь нь 0.3-аас 0.4 хувиар буурч, медиан түвшин нь 4.4хувиас 4 хувь, дундаж түвшин нь 4.6хувиас 4.3 хувь болж буурсан байна. Медиан үзүүлэлтийг жишиг болгон ашиглавал бага орлоготой орнуудын боловсролд зарцуулах төсвийн зарлага нь 2010 онд 2.6хувьтай байсан бол 2015 онд 3.2хувьд, 2022 онд 3.8хувьд хүрч хурдацтай өссөн байна. Харин бага болон дундаж орлоготой орнуудад энэ үзүүлэлт нь 2013 онд 4.5 хувь байсан бол 2021 онд 3,5 хувь болж буурсан байна (**Зураг 9.а**).

Боловсролд зарцуулах төсвийн зарлагын ДНБ-д эзлэх хувь нь төсвийн нийт зардлын хэмжээ, засгийн газрууд нийт төсвөөсөө боловсролын салбарт зарцуулахаар тодорхойлсон зорилтот дүн гэсэн хоёр үзүүлэлтийн үржвэр юм. Засгийн газруудын боловсролын салбарт зарцуулахаар тодорхойлсон зорилтот дүн нь 2015 онд улсын нийт төсвийн 13.2 хувийг эзэлж байсан бол 2022 онд 12.6 хувь болж 0.6 хувиар буурсан бөгөөд энэ бууралт нь боловсролд зарцуулах төсвийн нийт зарлагын ДНБ-д эзлэх хувийн бууралтаас илүү байна. Бага орлоготой орнуудад боловсролд зарцуулах төсвийн нийт зарлагын ДНБ-д эзлэх хувь нь 2015 онд 13.2 хувьтай байсан бол 2022 онд 15.6 хувь болж өссөн боловч дундаас доогуур орлоготой орнуудад энэ үзүүлэлт нь 2011 онд 17.1 хувь байснаас 2022 онд 13.8 хувь болж хурдацтай буурсан нь өрийн хямрал нэмэгдэж байгаатай холбоотой байж болзошгүй юм (**Зураг 9.б**). Боловсролд зарцуулах төсвийн зарлагын ДНБ-д эзлэх хувь нь 4 хувиас доошгүй байх, түүнчлэн улсын төсвийн 15-аас доошгүй хувийг боловсролд зарцуулах гэсэн олон улсын 2 жишиг үзүүлэлттэй харьцуулж үзэхэд 171 орны 59 нь энэ 2 жишиг үзүүлэлтийн алинд нь ч хүрэхгүй байсан бол зөвхөн 34 улс нь энэ 2 үзүүлэлтийг хангаж байсан байна.

Боловсролын төсөвт тогтмол үүсдэг дарамтаас шалтгаалан чадварлаг хүмүүсийг сургуулийн захирал болгохын тулд өрсөлдөхүйц цалингийн багцуудыг санал болгох нь улам хүндрэлтэй болж байна. Гэсэн хэдий ч Итали (цалин нь ер нь л өндөр түвшинд байсан), Латви (бага түвшинд байсан) зэрэг цөөн хэдэн улс орнууд сүүлийн жилүүдэд захирлуудын цалинг ихээхэн нэмсэн. Итали улс нь сургуулийн удирдлагын

ЗУРАГ 9:

Дэлхийн хэмжээнд төрөөс олгох боловсролын зардал 2015 оноос хойш буурсан байна.

а. ДНБ-д эзлэх буй боловсролын зардлын хувь, орлогын түвшнээр гаргасан үзүүлэлт, 2010–2022 он.



б. Төсвөөс боловсролд зарцуулах нийт зардлын ДНБ-д эзлэх хувь, улс орнуудыг орлогын түвшнээр нь ангилан харуулав, 2010–2022 он



БХШ Статистик: https://bit.ly/GEM2024_Summary_fig9

Эх сурвалж: Боловсролын санхүүгийн хяналтын мэдээллийн сан

(манлайллын) бие даасан байдлын шинэчлэлийг нэвтрүүлж, захирлуудын цалинг эрс нэмэгдүүлсэн. Боловсролын салбарт үзүүлсэн нийт тусламж 2021 онд 14.3 тэрбум америк доллар байсан бол 2022 онд 16.6 тэрбум америк доллар болж түүхэн дээд хэмжээнд хүрсэн бөгөөд, үүнийг өмнөх оныхтой харьцуулахад 16 хувийн бодит өсөлттэй байсан байна. Боловсролын салбарт үзүүлж буй нийт тусламжийн хэмжээ өсөхийн зэрэгцээ хөгжлийн албан ёсны нийт тусламжид боловсролын эзлэх хувь нь 2013 онд 8.2 хувь байснаас 2019 онд 9.3 хувьд хүрч өссөн боловч энэ нь 2022 онд дахин буурч 7.6 хувьд хүрчээ. Уур амьсгалын өөрчлөлтийн нөлөөллийг шийдвэрлэх чухал боломжит эх үүсвэр болох уур амьсгалын санхүүжилтийг

боловсролын салбарт огт ашиглаагүй байна. Өрхүүд дэлхийн боловсролын зардлын дөрөвний нэг орчим хувийг бүрдүүлж байгаа нь сүүлийн жилүүдэд бага зэрэг өссөн үзүүлэлт юм. Дундаас доогуур орлоготой орнуудад өрхүүд өрхийн төсвийнхөө дунджаар 2.9 хувийг боловсролд зарцуулдаг бол өндөр орлоготой орнуудад энэ үзүүлэлт 1.3 хувьтай байна. Энэтхэг зэрэг зарим оронд боловсролд зарцуулах өрхийн нийт зардлын ДНБ-д эзлэх хувь нь 2010-2021 оны хооронд 2.1 хувиас 2.8 хувь болж өссөн бол Кени зэрэг зарим улсад мөн хугацаанд энэ үзүүлэлт нь 4.3 хувиас 3 хувь болж буурсан байна. Бүс нутаг хоорондын ялгаа их байна. Тухайлбал, Намиби Улсын өрхүүд нь Сенегал Улсын өрхүүдээс 6 дахин их зардлыг боловсролд зарцуулдаг байна.

Боловсрол ба манлайлал

СУРАЛЦАХУЙД МАНЛАЙЛАХ НЬ

Боловсролын манлайлагчид баг, байгууллага, улс орныхоо чиг хандлагыг тодорхойлоход чухал нөлөөг үзүүлдэг. Манлайллын арга барилууд нь нэгэн хэв загвартай байдаггүй учраас манлайлагчдын нөлөөг хэмжихэд хүндрэлтэй байдаг. Сорилт бэрхшээлүүд их байгаа учраас боловсролыг зөв чиглэлд удирдан чиглүүлэхэд сайн сургууль, тогтолцоо, улс төрийн манлайлагчид маш их хэрэгтэй байна.

Сургуулийн манлайллын үзэл баримтлал нь улс орнуудад цаг хугацааны явцад харилцан адилгүй хөгжиж ирсэн. Чиг үүргээ хэрэгжүүлэх болон шийдвэр гаргах цар хүрээ, ажиллах орчин, хувийн нөхцөл байдал зэрэг нь манлайлагчдын үйл ажиллагааг тодорхойлдог. Цаашлаад, захиргааны болон өдөр тутмын аж ахуйн удирдлагын чиг үүрэгт гол анхаарлаа хандуулахын оронд суралцахуй, тэгш хамруулалт, сайн сайхан байдал зэрэг сургалтын үр дүнд илүү ач холбогдол өгөх шаардлагатай байгааг улам бүр ухамсарлаж байна.

2024/5 оны боловсролын хяналт-шинжилгээний дэлхийн тайланд 2030 он хүртэлх зорилтод хүрэх ахиц дэвшлийг үнэлсэн бөгөөд энэхүү үнэлгээ нь урьд урьдынхаас олон хүүхэд сургуульд сурч, бүрэн дунд боловсрол эзэмшиж байгаа ч олон салбарт зогсонги байдалтай хэвээр байгааг харуулж байна. Үүнийг шийдвэрлэхэд манлайлал чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Зам мөрийг заан чиглүүлдэг сайн удирдагчгүйгээр сурагчийн үр дүнг дээшлүүлдэг сургууль гэж байдаггүй. Нийт 211 боловсролын тогтолцоо дахь сургуулийн захирлуудыг сонгон шалгаруулах, бэлтгэх болон тэдний ажиллах нөхцөлийн талаарх хууль тогтоомж, бодлогуудад хийсэн дүн шинжилгээнд үндэслэн чадварлаг удирдагчдыг татах, авч үлдэх бодлогын хөшүүргүүдийн талаар энэхүү тайланд дурдлаа.

Манлайллын потенциал нь зөвхөн сургуулийн удирдагчдад хамааралтай зүйл биш юм. Энэ нь сургуулийн орлогч захирлууд, хэрэв хамтын удирдлагатай бол багш нар, сурагчид зэрэг боловсролын тогтолцоо болон улс төрийн удирдагчид, иргэний нийгмийн байгууллагууд, олон улсын байгууллагууд, эвсэл холбоод, хэвлэл мэдээллийнхэн зэрэг сургуулиас бусад талбарын албан тушаалтнууд болон боловсролын тогтолцоонд хамаарахгүй боловч боловсролын зорилгыг тодорхойлоход тусалдаг байгууллагуудын албан тушаалуудад ч мөн хамааралтай юм.

Уг тайланд манлайлагчдыг хүлээлтийг бий болгох, суралцахуйд анхаарах, хамтын ажиллагааг дэмжих, хүмүүсийг хөгжүүлэх гэсэн манлайллын дөрвөн үндсэн үзүүлэлтийг хөгжүүлэхэд хүчин чармайлтыг гаргахад уриалсан билээ. Эдгээр үзүүлэлтүүдийг хөгжүүлэхийн тулд удирдах албан тушаалд байгаа хүмүүст итгэл хүлээлгэж, шаардлагатай эрх мэдлийг олгох нь зүйтэй. Мөн түүнчлэн тэднийг шударгаар сонгон шалгаруулах замаар ажилд авч, тэдний өсөлт хөгжилд дэмжлэг үзүүлж, хамтын ажиллагааны соёлыг хөгжүүлэхэд нь урам зориг өгөх хэрэгтэй. Тус тайлан нь заах арга зүйн манлайлал болон чанарын баталгаанд онцгойлон анхаарч, системийн манлайлагчийн үүргийг гүйцэтгэх боловсролын ажилтнуудын чадавхад хөрөнгө оруулалт хийхийг уриалж байна.