

СУРГАЛТЫН БАЙГУУЛЛАГЫН МЕНЕЖМЕНТИЙГ САЙЖРУУЛАХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНД ХИЙСЭН ХӨНДЛӨНГИЙН ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТАЙЛАН

Тайлан нэгтгэн, боловсруулсан: Г.Болормаа

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

Улаанбаатар
2024

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН



СУРГАЛТЫН БАЙГУУЛЛАГЫН МЕНЕЖМЕНТИЙГ САЙЖРУУЛАХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНД ХИЙСЭН ХӨНДЛӨНГИЙН ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТАЙЛАН

ҮНЭЛГЭЭНИЙ ТАЙЛАН

Тайлан нэгтгэн, боловсруулсан: Г.Болормаа

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

Улаанбаатар
2024

АГУУЛГА

ТАЛАРХАЛ **3**
ХУРААНГУЙЛСАН ҮГСИЙН ЖАГСААЛТ **4**
ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ **4**
ГРАФИКИЙН ЖАГСААЛТ **5**
БҮЛЭГ НЭГ. ХУРААНГУЙ **7**
БҮЛЭГ ХОЁР. СУРГАЛТЫН БАЙГУУЛЛАГЫН МЕНЕЖМЕНТИЙГ САЙЖРУУЛАХ, ҮНЭЛЭХ ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТ **10**
2.1 Монгол Улсын боловсролын тойм, ерөнхий үзүүлэлт 10
2.2 Сургуулийн менежментийг сайжруулах талаарх үйл ажиллагаа, эрх зүйн орчин 13
2.3 Сургуулийн менежментийг үнэлж буй олон улсын аргачлал 14
БҮЛЭГ ГУРАВ. ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЗОРИЛГО, ЗОРИЛТ **19**
3.1 Үнэлгээний зорилго 19
3.2 Үнэлгээний зорилтууд 19
БҮЛЭГ ДӨРӨВ. ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЯВЦ, АРГА ЗҮЙ **20**
4.1 Үнэлгээний явц 20
4.2 Мэдээлэл цуглуулсан арга зүй 20
4.2.1 Баримт бичгийн судалгаа *20*
4.2.2 Асуумж судалгаа (цахимаар) *20*
4.2.3 Гол мэдээлэгтэй хийх ярилцлага *21*
4.2.4 Ур шим хүртэгч/ фокус бүлгийн ярилцлага *21*
4.3 Судалгааны түүвэр 21
4.4 Мэдээлэл боловсруулсан арга зүй 22
4.5 Үнэлгээний хязгаарлалт 22
БҮЛЭГ ТАВ. ҮР ДҮН **23**
5.1 Уялдаа, нийцтэй байдал 23
5.1.1 Монгол улсын болон ОУ-ын бодлогын баримт бичгүүдтэй нийцэж буй байдал *23*
5.1.2 Төслийн хэрэгжилт, агуулга нь зорилтот үр шим хүртэгчдийн хэрэгцээ, онцлогт нийцсэн байдал *24*
5.2 Ур дүнтэй хэрэгжүүлсэн байдал 31
5.2.1. Төслөөс гарсан гол үр дүнгүүд *31*
5.2.2 Шинэ Монгол Төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн үр дүн *34*
5.2.3. Төслийн хүрээнд хэрэгжсэн хамгийн үр дүнтэй болон үр дүн багатай үйл ажиллагаа *37*
5.3 Ур ашигтай хэрэгжүүлсэн байдал 39
5.3.1. Төсөв, хүний нөөц, цаг хугацааг үр ашигтайгаар хуваарилж, хэрэгжүүлсэн байдал *39*
5.4 Ур нөлөө болон тогтвортой үргэлжлэх байдал 40
5.4.1. Мэдлэг, хандлага, дадалын өөрчлөлт *40*
Суралцахуйд гарсан өөрчлөлт *44*
Суралцахуйд гарсан өөрчлөлт *45*
5.4.2. Тогтолцооны өөрчлөлт буюу бодлого, практик арга зүйд гарсан өөрчлөлт *45*
БҮЛЭГ ЗУРГАА. ДҮГНЭЛТ **49**
БҮЛЭГ ДОЛОО. ЗӨВЛӨМЖ **55**
АШИГЛАСАН ЭХ СУРВАЛЖ **57**
ХАВСРАЛТ **58**

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

ТАЛАРХАЛ

Энэхүү үнэлгээг зохион байгуулахад оролцсон бүхий л талууд, гишүүд, гишүүн байгууллагууд, орон нутгийн иргэд, сайн дурынхандаа гүнээ талархал илэрхийлж байна. Та бүхний цуглуулсан мэдээлэл уг тайланг боловсруулахад хамгийн үнэ цэнэтэй хувь нэмэрийг оруулаа.

Мөн төслийн судалгаанд оролцсон сургуулийн төлөөлөл, багш нар, сурагч, эцэг эх, асран хамгаалагч нарт онцгойлон талархал илэрхийлж байна. Цаг зав гарган уулзаж, өөрсдийн санаа бодол, үнэт туршлагаа хуваалцсанд баярлалаа.

Эцэст нь энэхүү судалгааны тайланг нэгтгэхэд оролцсон **Бодлогод залуусын хяналт ТББ-ын Удирдах зөвлөлийн гишүүн Ц.Монголхатан, Судлаач Батхүү нарт** мөн гүнээ талархал илэрхийлж буйгаа илэрхийлье.

Бүх нийт боловсролын төлөө! Иргэний нийгмийн үндэсний эвсэл

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

ХУРААНГУЙЛСАН ҮГСИЙН ЖАГСААЛТ

АХБ	Азийн Хөгжлийн Банк
БЕГ	Боловсролын Ерөнхий Газар
БШУЯ	Боловсрол, Шинжлэх Ухааны Яам
ИНБ	Иргэний Нийгмийн Байгууллага
ЕБС	Ерөнхий Боловсролын Сургууль
НҮБ	Нэгдсэн Үндэстний Байгууллага
САТ	Сарын Ажлын Төлөвлөгөө
ТХЗ	Тогтвортой Хөгжлийн Зорилго
ТАТ	Тогтмол Ажлын Төлөвлөгөө
ТББ	Төрийн Бус Байгууллага

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 01	PISA (Сурлагын Амжилтын Олон Улсын Үнэлгээ)-ний сургуулийн удирдлагын үнэлгээний аргачлал
Хүснэгт 02	PDCA буюу Plan, Do, Check and Act үнэлгээний шалгуур
Хүснэгт 03	Асуумж судалгааны төрөл, оролцогчид
Хүснэгт 04	Судалгааны түүвэр (оролцогчдын төрлөөр)
Хүснэгт 05	Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй 1
Хүснэгт 06	Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй 2
Хүснэгт 07	Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй 3
Хүснэгт 08	Төслийн үр дүнд гарсан өөрчлөлт
Хүснэгт 09	Төслийн хэрэгжилтийн давуу болон сул тал давтамжийн дарааллаар
Хүснэгт 10	Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй 4
Хүснэгт 11	Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй 5

UIH.MN СУДАЛГААНЫ САН

ГРАФИКИЙН ЖАГСААЛТ

График 01	Төрийн болон Хувийн өмчийн сургуулийн өсөлтийн хувийн харьцуулалт (суурь жил 2010)
График 02	Монгол Улсын төрөлтийн коэффциент
График 03	Нэгдсэн төсвийн зардалд боловсролын салбарын зардлын эзлэх хувь болон 2000-2023 оны өсөлтийн хувь
График 04	Сургуулийн менежментийг шинэчлэх чиглэлээр хамрагдсан төслүүд, олон сонголттой
График 05	Мэргэжлийн хөгжлийн бүлэгт орсон эсэх
График 06	Оролцдоггүй шалтгаан
График 07	Сургалтын сэдвүүд багш нарын ажилд хэрэг болсон эсэх
График 08	Сургалтын чанар
График 09	Сургууль дээр хэрэгжсэн сургуулийн менежментийг шинэчлэх чиглэлээрх төслүүд, олон сонголттой
График 10	Сургуулийн менежментийг сайжруулах онол, арга зүйг танилцуулсан эсэх
График 11	Сургуулийн менежментийг сайжруулах хүрээнд сургууль хэрэгжсэн үйл ажиллагаанууд
График 12	Сургалт зохион байгуулагдсан хэлбэр
График 13	Сургалтын үр өгөөж
График 14	Сургуулийн менежментийг сайжруулах аргачлал, гарын авлага, зөвлөмжтэй байсан эсэх
График 15	Сургууль дээр менторууд ажилласан эсэх
График 16	Энэ хүрээнд сургуулийн зүгээс санаачлан хийсэн үйл ажиллагаа байгаа эсэх
График 17	Төсөл хэрэгжсэнээр эерэг үр дүн гарсан эсэх
График 18	Төсөл хэрэгжсэнээр сөрөг үр дүн гарсан эсэх
График 19	Төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр гарсан шууд үр дүн
График 20	Багш нарын баг тогтвортой ажиллаж чадаж буй эсэх
График 21	Багш нарын багаар ажиллах нь үр дүнтэй эсэх

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

График 22	Төсөл хэрэгжсэнээр байгууллагад үзүүлсэн нөлөө, олон сонголттой
График 23	Төсөл, үйл ажиллагаанд хамрагдсанаар багшид гарсан өөрчлөлт
График 24	Сургуулийн захиралд гарсан өөрчлөлт
График 25	Сургалтын менежерт гарсан өөрчлөлт
График 26	Төсөл, үйл ажиллагааны үр дүн
График 27	Сургуулийн менежментийг сайжруулах үйл ажиллагааны үр дүнд сургуульд нэвтэрсэн аргачлал
График 28	Төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр сургуулийн засаглалд байнгын шинжтэй өөрчлөлт гарсан хувь
График 29	Сургууль орчмын хүрээнд илрүүлэн эрэмбэлсэн сурагчдад, сургуульд, багш нарт тулгамдаж буй асуудлаа шийдвэрлэж байгаа эсэх
График 30	Хичээлийн төлөвлөлт хийх шинэлэг аргачлалд суралцсан эсэх
График 31	Хичээлийн төлөвлөлт хийх аргачлалыг тогтмол ашиглаж буй эсэх

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

БҮЛЭГ НЭГ. ХУРААНГУЙ

Боловсрол, шинжлэх ухааны сайдын тушаалаар 2023 оныг “Сургалтын байгууллагын менежментийг сайжруулах жил” болгон зарласантай холбогдуулан төрийн байгууллага (БЕГ), олон улсын байгууллагын төсөл (АХБ), төрийн бус байгууллага (Шинэ Монгол төв)-ын зүгээс сургуулийн менежментийг сайжруулах төслүүдийг хэрэгжүүлсэн байна.

Боловсролын чанарыг нэмэгдүүлэх чухал ажлын нэг нь сургалтын байгууллагын удирдлага менежментийг сайжруулах юм. “Бүх нийт боловсролын төлөө!” Иргэний нийгмийн үндэсний эвсэлээс уг хэрэгжүүлсэн төсөл, хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн талаар мэдээлэл цуглуулж, дүн шинжилгээ хийх, үр дүнг хянаж үнэлэх, хэрэгжилтийг сайжруулах талаар санал зөвлөмж боловсруулах зорилготойгоор энэхүү үнэлгээг зохион байгуулав.

Үнэлгээг зохион байгуулахдаа Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, Хөгжлийн байгууллагын (DAC OECD) Хөгжлийн туслалцааны хорооноос тогтоосон таван шалгуур үзүүлэлт болох уялдаа холбоо, нийцтэй байдал, үр дүнтэй хэрэгжилт, үр ашиг, үр нөлөө болон тогтвортой үргэлжлэх чадамж зэргийн хүрээнд мэдээллийг цуглуулан, нэгтгэж, дүн шинжилгээ хийв.

Мэдээллийг цуглуулахад иргэд, ИНБ-ын сайн дурын оролцоонд суурилан тоон болон чанарын аргаар цуглуулав. Судалгаанд Улаанбаатар хотын 4 дүүрэг (Баянзүрх, Багануур, Хан-Уул, Сүхбаатар), орон нутгийн 11 аймаг (Дархан-Уул, Өмнөговь, Орхон, Булган, Дорнод, Баян-Өлгий, Завхан, Хөвсгөл, Ховд, Увс, Өвөрхангай)-ийн нийт 24 ЕБС хамрагдсан байна.

Уг үнэлгээнд баримт бичиг судлах, асуумж, гол мэдээлэгчтэй хийх ярилцлага, бүлгийн ярилцлага зэрэг судалгааны аргуудыг ашиглан нийт сургуулийн захирал (36), сургалтын менежер (39), багш (671), сурагч (579), эцэг эх, асран хамгаалагч (740), нийт 2064 хүн оролцсон нь үндэсний хэмжээнд төлөөлөх чадвартай судалгаа болсон байна.

Цаг хугацаа, хүний нөөц, газарзүйн байршлаас шалтгаалан судалгааны түүвэрлэлт, мэдээлэл цуглуулах арга зүйд хязгаарлалтууд байсан хэдий ч энэхүү үнэлгээ нь орон нутгийн иргэд, ИНБ-ын оролцоотойгоор хэрэгжүүлсэн хөндлөнгийн, хараат бус үнэлгээ юм.

Үнэлгээний хүрээнд гарсан үр дүнг тоймлон зураглавал сургуулийн менежментийг сайжруулах ажлын хүрээнд багшид хамгийн их нөлөө үзүүлсэн бол эцэг эх, асран хамгаалагчид хамгийн бага мэдээлэлтэй, үр шим бага хүртсэн байна. Хэрэгжүүлсэн төслүүд нь сургалтын чанарыг сайжруулахад урт хугацааны, нэгдсэн зорилго, шалгуур үзүүлэлтүүд тавиагүйгээс сургалтын чанар, сурагчдын амжилтаар үнэлэхэд бэрхшээлтэй байна. Боловсролын ерөнхий газраас хэрэгжүүлсэн төсөл нь гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилан хэрэгжүүлсэн нь сайн байсан хэдий ч эргэх холбоо багатай, төслийн төлөвлөгөө, хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны талаарх мэдээлэл дутмаг зэргээс үүдэн үр дүн буурсан байна. Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төсөл нь багшийн зохион байгуулалт, сургуулийн соёл, үе хоорондын хамтын ажиллагаа зэрэгт илүүтэй анхааран тодорхой хэмжээнд үр дүн гаргасан. Гэвч зохион байгуулалт, өдөр тутмын шинжтэй үйл ажиллагаа ихтэй, сургалтын менежмент, цаашлаад чанарыг сайжруулахад чиглэсэн үйл ажиллагаа багатайгаас үүдэн багш болон сургуулийн ачаалал нэмэгдэж, зарим нэг сөрөг үр дагаварууд гарсан байна. АХБ-ны санхүүжилттэйгээр хэрэгжүүлсэн нэг л сургууль уг үнэлгээнд хамрагдсан тул дүгнэлт гаргахад хязгаарлагдмал байна.

Үнэлгээний нэгдсэн үр дүнд суурилан дараах зөвлөмжийг хүргүүлж байна.

Д/д	Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны зөвлөмж	Хариуцах/Оролцогч байгууллага
Уялдаа холбоо, нийцтэй байдлыг сайжруулах ажлын хүрээнд		
1	Сургуулийн менежмент гэж юу болох, хэрхэн үнэлэх талаар нэгдсэн ойлголт, бодлогын чиглэл боловсруулах	БЯ, БСҮХ
2	Сургуулийн менежментийн өнөөгийн байдлын талаар нэгдсэн тодорхойлолт, хүрээг боловсруулах, оролцогч талуудад хэлэлцүүлэг хийж баталгаажуулах	БЯ, БСҮХ, БЕГ
3	Зүрх сэтгэлийн боловсролын агуулгыг шинжлэх ухаанчаар (үнэлэх боломжтой) тодорхойлон хэрэгжүүлэх	БЯ, БСҮХ, Шинэ Монгол Төв
4	Аливаа интервенцийг хэрэгжүүлэх шийдвэр гаргах, санхүүжилтийг шийдвэрлэхээс өмнө Боловсролын судалгааны үндэсний хүрээлэнтэй зөвшилцөн сургалтын агуулга, хэрэгжүүлэх хөтөлбөрүүдийн шинжлэх ухааны байдалд шинжилгээ хийлгэн, дүгнэлт гаргуулах тогтолцоог хэрэгжүүлэх	БЯ, БСҮХ, Шинэ Монгол Төв
5	Цаашид төрийн өмчийн сургуулийн үйл ажиллагаанд хувийн хэвшлийн сургалтын байгууллагын оролцоог хангахдаа гарах сөрөг үр дагаврыг урьдчилан харж, эрсдлийг зураглан түүнээс урьдчилан сэргийлэх төлөвлөгөө боловсруулах	БЯ, салбарын хяналтын газар, БЕГ
6	Сургалтын байгууллагад чиглэсэн төсөл хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхдээ тухайн сургуулийн онцлог, багш ажилтнуудын ачаалал, дотоод соёл, орон нутгийн (хүүхэд, эцэг эх) амьдралын хэв маягийг харгалзан үзсэний үндсэн дээр хэрэгжүүлэх.	БЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
7	Уялдаа, холбоо нийцтэй байдлыг хэрхэн тусгаж хэрэгжүүлсэн талаар төлөвлөгөө, тайланд тогтмол оруулах	БЯ Хяналт шинжилгээ үнэлгээ, Дотоод аудитын газар, БЕГ Шинэ Монгол Төв
Төслийн хэрэгжилтийн үр дүнг сайжруулах ажлын хүрээнд		
8	Төсөл, үйл ажиллагааг хэрэгжиж эхлэхээс өмнө үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт, үнэлгээний шалгууруудыг боловсруулж гэрээний нэг хэсэг болгон батлах	БЯ, Хяналт шинжилгээ үнэлгээ, Дотоод аудитын газар,
9	Төсөл, үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх цаглабар, төлөвлөгөөг Боловсролын яамны бодлогын хэрэгжилтийн газраас хянаж, сургалтын байгууллагын хэвийн үйл ажиллагааг алдагдуулахгүй байх, сургалтын үйл ажиллагаанд сөрөгөөр нөлөөлөхгүй байх тал дээр анхаарч, хяналт тавих	БЯ, Ерөнхий боловсролын газар, салбарын хяналтын газар
10	Төсөл, үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн явцын тайланг авч, санал зөвлөмж өгөх, хөндлөнгийн байгууллагуудын оролцоотойгоор туршилтын шатны эцэст хянаж үнэлэн шаардлагатай бол чиглэлийг өөрчлөн хэрэгжилтийг сайжруулж, хамтран ажиллах	БЕГ
11	Боловсролын чанарыг сайжруулахын төлөө хүний болон санхүүгийн нөөцийг удирдах ур чадварыг сургуулийн удирдлагад олгоход чиглүүлэх	БЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв

12	Сургуулийн үүргийг, багшийн ажлыг хувирган өөрчлөх чиглэлд тодорхой аргачлал, арга зүй нэвтрүүлж үлдээхийг гэрээний нөхцөлд нэмж оруулах	БЯ, Ерөнхий боловсролын газар
13	Сургууль дээр үйлчилж байгаа дүрэм, журмын өөрчлөлтийг санал болгох, хамтран шийдэх боломжийг олгох	БЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
14	Тулгамдсан асуудлын талаар сургууль, багшийг эцэг эх, гэр бүлтэй хэрхэн хамтрах, харилцах арга зүйг нэвтрүүлэх	БЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
15	Сурагч, эцэг, эх асран хамгаалагчдад сургуулийн менежмэнтийг сайжруулахад тэдний оролцоо чухал болохыг онцлон, төлөвлөгөө гаргах үе шатаас эхлэн тэдний оролцоо, санал, сэтгэгдлийг тогтмол авах. Санал хэрхэн туссан талаар эргэж мэдээлэх, эргэх холбоотой ажиллах.	БЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
Үр ашигтай байдлыг сайжруулах ажлын хүрээнд		
16	Өөрийн орны нөхцөлд болон тухайн сургуулийн онцлогт тохирсон Сургуулийн менежментийн загварыг гаргах зорилготой ажиллах	БЯ, Боловсролын нэгдсэн бодлого төлөвлөлтийн газар, БЕГ
17	Төслийн талаарх санхүү, зарцуулалт, хүний нөөцийн мэдээллийг нээлттэй ил, тод, хүртээмжтэй болгох	БЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
18	Сургуулийн захирлаас гадна сургуулийн удирдлагын багийг чадавхжуулах, багаар ажиллах чадварт сургах чиглэл, арга зүйг нэвтрүүлэх, дагалдуулан сургах	БЯ, Ерөнхий боловсролын газар, БЕГ, Шинэ Монгол Төв
19	Гүйцэтгэлийн үнэлгээний датаг шинжлэх, дүн шинжилгээний үр дүнд суурилсан төлөвлөлт хийх, чадавх бэхжүүлэх зэрэг өнөөгийн хэрэгжиж байгаа бодлоготой уялдуулахад анхаарах	БЯ, Боловсролын нэгдсэн бодлого төлөвлөлтийн газар, БЕГ
20	Төсөл үйл ажиллагааны санхүүжилтийг үр дүнд суурилсан байдлаар зарцуулах	БЯ Санхүү, хөрөнгө оруулалтын газар, БЕГ
Үр нөлөө, цаашид тогтвортой үргэлжлэх байдлыг сайжруулах ажлын хүрээнд		
21	Төсөл, үйл ажиллагааны хэрэгжилтэд дунд хугацааны үнэлгээг хийж, цаашид сайжруулах арга хэмжээ авах	БЯ, БЕГ
22	3 арга хэмжээний үр дүнг нэгтгэн дүн шинжилгээ хийж, дараагийн шатанд нэг аргачлалаар хэрэгжүүлэхэд чиглүүлэх	БЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
23	Сургуулийн удирдлагыг сонгох, хөгжүүлэх, хүлээн зөвшөөрүүлэх механизмыг бий болгохын тулд сургалтын эрэлт хэрэгцээг тодорхойлох, сургалтаас өөр хэлбэрээр хөгжүүлэх байнгын тогтолцоог бий болгох чиглэлд төсөл, үйл ажиллагааны үр дүнг ашиглах	БЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
24	Сургуулийн удирдлагуудын гүйцэтгэх үндсэн үүргийг тодорхойлох, дататай ажиллах, санхүү, хүний нөөцийн удирдлага, сургах зүйн/сургалтын удирдлага гэсэн 4 хүрээнд чадавхийг бэхжүүлж ажиллахыг төсөл, үйл ажиллагааны багт даалгах	БЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв

UIHMN
СУДАЛГААНЫ САН

БҮЛЭГ ХОЁР. СУРГАЛТЫН БАЙГУУЛЛАГЫН МЕНЕЖМЕНТИЙГ САЙЖРУУЛАХ, ҮНЭЛЭХ ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТ

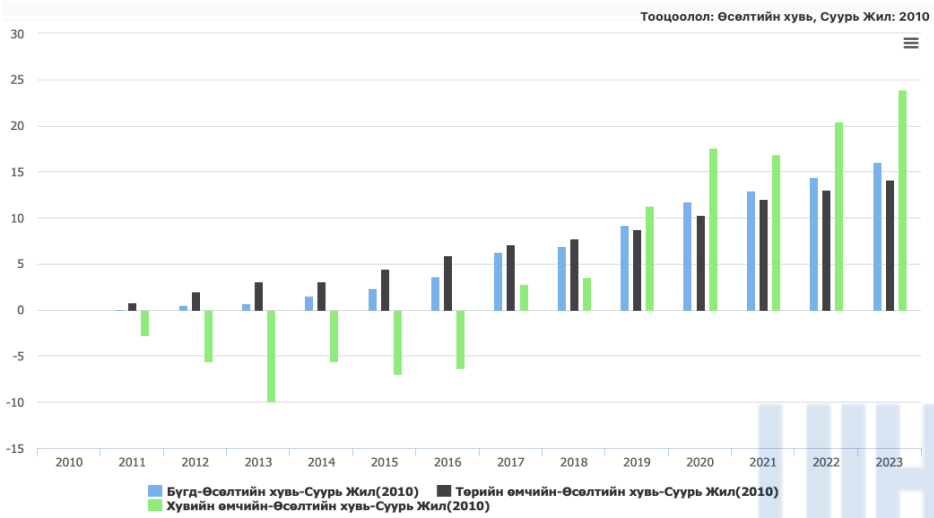
2.1 Монгол Улсын боловсролын тойм, ерөнхий үзүүлэлт

1990-ээд оны нийгэм эдийн засгийн шилжилт нь боловсролын тогтолцоог бүх нийтийн бичиг үсэг олгох зорилгоос зах зээлд суурилсан, хувийн өмчийн оролцоотой илүү төрөлжсөн байдлаар үзүүлэхэд нөлөөлсөн байна.

Зөвлөлт Холбоот Улс нуран унаснаас хойш 1990-д оны эхээр ардчилах үйл явцтай зэрэгцэн Монгол Улсын боловсролын тогтолцоонд реформын шинжтэй томоохон өөрчлөлтүүд хийгдсэн[1]. Төвлөрсөн төлөвлөгөөт тогтолцооноос зах зээлийн эдийн засагт шилжих нь дан ганц улс төр, эдийн засгийн шинэчлэлтээс гадна нийгмийн үйлчилгээ, тэр дундаа боловсролын салбарт ч томоохон шилжилтийг бий болгосон[2]. 1990-д оноос өмнө Монгол Улс Зөвлөлтийн засаглалын нөлөөнөөс үүдэлтэй бүх нийтийн буюу бичиг үсгийн боловсролыг нийтээр олгох тогтолцоог анхааран хэрэгжүүлж байсан бол зах зээлийн эдийн засагт шилжсэнээр хувийн боловсролын байгууллагууд олноор байгуулагдаж, илүү төрөлжсөн хэлбэрээр сургалт, боловсролын үйлчилгээг үзүүлэх болсон[3].

2023 оны байдлаар улсын хэмжээнд 871 ЕБС үйл ажиллагаа явуулж байгаагаас төрийн өмчийн сургууль 695 буюу 79.8 хувь, хувийн өмчийн сургууль 176 буюу 20.2 хувийг тус тус эзэлж байна[4].

График 1. Төрийн болон Хувийн өмчийн сургуулийн өсөлтийн хувийн харьцуулалт (суурь жил 2010)



Эх сурвалж: Үндэсний Статистикийн Хороо, 2024

Дээрх тоон мэдээллээс үзэхэд 2010 онтой харьцуулбал Монгол Улсад нийт ЕБС-ын тоо 16 хувиар нэмэгдсэн бол үүнээс төрийн өмчийн ЕБС-ийн өсөлт 14.1 хувь, хувийн өмчийн ЕБС-ийн өсөлт 23.9 хувь байна. Тэр дундаа 2019, 2020 онуудад өмчийн хэлбэрээс үл хамааран огцом өсөлттэй харагдаж буй нь 2014 онд Монгол Улсын төрөлтийн коэффициент хамгийн өндөр буюу 28-д хүрсэнтэй (график 2) холбоотой байх магадлалтай. Бусад жилүүдэд төрөлт буурсан буюу сургуульд элсэж буй хүүхдийн тоо буурсан хэдий ч төрийн өмчийн тэр дундаа хувийн өмчийн сургуулийн тоо жилд дунджаар тасралтгүй 2-3 хувь өссөн байна.

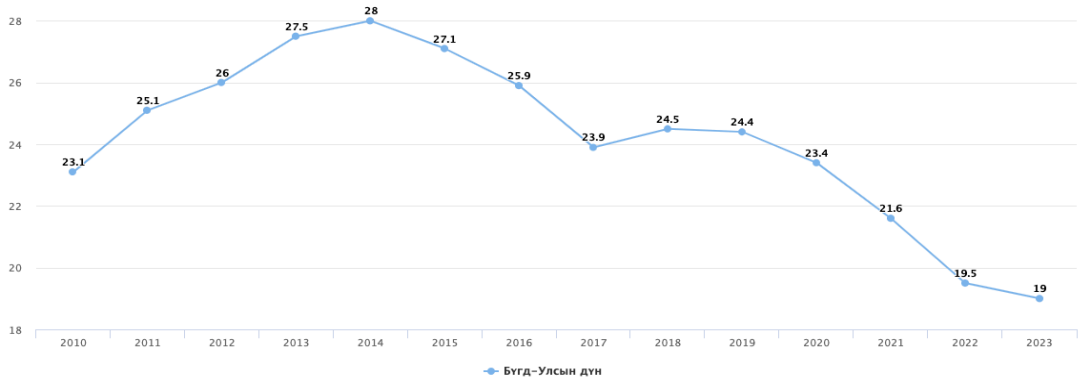
1 Suprunova, L. L. (2007). Education in Mongolia: The Difficulties and Achievements of the Period of Transition. *Russian Education & Society*, *49*(1), 78–97. https://doi.org/10.2753/RES1060-9393490106

2 Hyun, Youngsub. (2021). Overview of the Education System in Mongolia. Asia Pacific Journal of Education. 4. 33-49. 10.30777/APJER.2021.4.2.02.

3 Ibis

4 Үндэсний Статистикийн Хорооны тайлан мэдээ (2024), https://1212.mn/mn/statistic/statcate/573057/table-view/DT_NSO_2001_017V1

График 2. Монгол Улсын төрөлтийн коэффциент



Эх сурвалж: Үндэсний Статистикийн Хороо, 2024

1990-д оны шинэчлэлээс үүдсэн боловсролын салбар дахь хувийн өмчийн оролцоо нь боловсролын хүртээмжийг нэмэгдүүлсэн байж болох ч чанар, агуулгын тал дээр өнөөг хүртэл маргаантай хэвээр байна.

1990-д оны шинэчлэлээс хойш Монгол Улс боловсролын хүртээмжийг нэмэгдүүлэх чиглэлээр ахиц дэвшил гаргасан хэдий ч боловсролын чанар, утга агуулгыг сайжруулах тал дээр хүндрэл бэрхшээлтэй тулгарсаар байна[5]. Сургалтын чанарын үзүүлэлт муу байгаа шалгаан нь дотуур байрны нөхцөл, багш нарын өсөн нэмэгдэж буй ачаалал, тэгш хамруулан сургах боломж, цаг үетэйгээ нийцсэн удирдлага, шинэлэг арга зүйгээр хангах зэрэгт ач холбогдол бага өгч буйтай холбоотой[6].

Сүүлийн зургаан жилийн Боловсролын чанарын үнэлгээний ерөнхий үр дүнгээс харахад сургалтын чанар, суралцагчдын сурлагын амжилт бага боловсролоос дээшлэх тусам өөрөөр хэлбэл суурь, бүрэн дунд боловсролын түвшинд харьцангуй буурч байгаа хандлага харагдаж байна[7]. Олон улсын түвшинд Монгол Улс анх удаа Ерөнхий боловсролын сургуулийн сурагчдын сурлагын амжилтыг үнэлэх “PISA (Сурлагын Амжилтын Олон Улсын Үнэлгээ)-2022” судалгаанд оролцсон бөгөөд 81 орноос математикийн чиглэлээр 425 оноо авч, 47 дугаарт, унших чадвараар 378 оноо авч 67 дугаар байранд тус тус жагссан[8]. Уг үнэлгээг төрийн болон хувийн өмчийн сургуулийн үзүүлэлтээр харьцуулахад улсын сургуулийн үнэлгээ өндөр (математик: хувийн сургууль 417, улсын сургууль 426, унших чадвар: хувийн сургууль 366, улсын сургууль 380байгалийн ухааны чиглэлээр: хувийн сургууль 404, улсын сургууль 414) үзүүлэлттэй гарсан байна[9].

Өнөөгийн сургалтын чанар хангалтгүй, төгсгөж буй мэргэжил нь зах зээлийн эрэлт, шаардлагад нийцэхгүй байгаагаас залуучуудын дунд ажилгүйдэл өндөр байна[10]. Судлаач Л.Мөнх-Эрдэнэ энэ талаар 1990-д оноос эхлэн хэрэгжүүлсэн боловсролын тогтолцооны шинэчлэл нь нэвтрүүлэгчдийн зүгээс гаргасан зарим ноцтой алдаа болон дараа дараагийн бодлогын тууштай бус байдлаас болж хүссэн үр дүндээ хүрээгүй хэмээн дүгнэсэн байна. Тэрээр үзэхдээ үүний шалтгаан нь эрх мэдлийн хуваарилалтыг буруу хийснээс чиг үүргийн

5 Монгол улсын боловсролын салбар дахь үйл ажиллагаа (2016), Азийн Хөгжлийн Банк.

6 Тодруулагч тайлан: Монгол Улс дах ТХЗ 4-ийн хэрэгжилт (2024), Бүх нийт боловсролын төлөө! Иргэний нийгмийн үндэсний эвсэл.

7 Боловсролын талаарх иргэний нийгмийн байр суурь (2023), Бодлогын баримт бичиг, Бүх нийт боловсролын төлөө! Иргэний нийгмийн үндэсний эвсэл.

8 Монгол Улсыг хөгжүүлэх таван жилийн үндсэн чиглэлийн биелэлтэд хийсэн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тайлан, retrivied from the https://moe.gov.mn/post/151523

9 PISA үнэлгээний танилцуулгаас (2023), Боловсрол, Шинжлэх Ухааны Яам https://ikon.mn/n/30tn

10 Монгол улсын боловсролын бодлогын тойм шинжилгээ: Насан туршийн суралцахуйн тогтолцоог бүрдүүлэх нь, ЮНЕСКО, 2019 он.

зааг ялгаа бүдгэрсэнтэй холбон тайлбарлажээ[11]. Судлаач Т.Ундаръяа (2018) Неолиберал ардчилалын эрин үе дэх Монголын эмэгтэйчүүдийн активизмыг шинжлэн судалсан докторын бүтээлдээ боловсролын үйлчилгээг зөвхөн төрөөс бус хувийн өмчийн байгууллага хэрэгжүүлэх болсон нь неолиберал ардчиллын нөлөөнөөс үүдэлтэй талаар цухас дурджээ[12].

Энэ мэт боловсролын чанар, хүртээмж, агуулгыг сайжруулах талаар Бүх нийт боловсролын төлөө! Иргэний нийгмийн үндэсний эвсэл (2023)-ээс "Боловсролын салбарт сүүлийн жилүүдэд эрчимтэй нэвтэрч байгаа зах зээлийн механизмд чиглэсэн бодлого, төр-хувийн хэвшлийн түншлэлийг дэмжсэн санхүүжилтийн бодлого зэрэг богино хугацааны үр дүнд чиглэсэн шийдлүүдийн боловсролын хүртээмж, төрийн боловсролын тогтолцоо, эрх тэгш байдалд урт хугацаанд үзүүлэх нөлөөнд дүн шинжилгээ хийх" шаардлагатай талаар цохон тэмдэглэжээ.

Судлаачид боловсролын чанар, агуулга, удирдлага тогтолцоонд ахиц гараагүйн шалтгааныг боловсролд зарцуулж буй төсөв, үр дүн багатай хэрэгжилт, бодлогын туйлбаргүй байдалтай холбон тайлбарлаж байна.

Боловсролын салбарын төсөв, нөөцийн хуваарилалт нь сургалтын чанарт нөлөөлөх өөр нэг чухал хүчин зүйл мөн[13]. Өмнө дурьдсанчлан 1990-д оны эхэн үеийн нийгэм эдийн засгийн шилжилт нь Монгол улсад эдийн засгийн хувьд томоохон боломж, шинэ хаалгыг нээж өгсөн ч нийгмийн үйлчилгээ болох эрүүл мэнд, боловсрол, нийгмийн хамгааллын салбарыг ахин загварчлах, шинэ удирдлага, менежментийг төлөвлөн хэрэгжүүлэх хүндхэн сорилтуудтай нүүр тулсан. Нэн ялангуяа социализмын үед нэгдсэн, удирдлага тогтолцоогоор хангаж байсан боловсролын тогтолцоог хэвээр үргэлжлүүлэх хангалттай төсөв, цогц бодлого, арга зүйн болон менежментийн дэмжлэг байхгүйгээс өнөөг хүртэл сургалтын чанарыг сайжруулах, багшийг дэмжих, боловсролын байгууллагын удирдлага, манлайллыг нэмэгдүүлэх, сурагчдад таатай орчин нөхцлийг бүрдүүлэх чиглэлээр дорвитой үр дүн гарахгүй байна.

В.Притз (2002) Монгол: Хараат Ардчилал бүтээлдээ социализмын үеийн бүх нийтийг боловсролоор хангах тогтолцоо хэрхэн алдагдсан талаар дурьдсан бөгөөд тэрээр үзэхдээ өмнөх нийгмийн үед хамгийн алслагдсан бүсэд ч дотуур байртай сургууль нээн, нүүдэлчдийн бичиг үсгийн боловсролд анхаарч байсан бол ардчилалд шилжсэний дараагаар боловсролын системийг хэвээр хадгалахад тун бага төсөв хуваарилж, хөгжлийн тусламж дэмжлэг багатай байсан талаар тэмдэглэжээ[14].

Боловсролын салбарт ДНБ-ий наад зах нь 4-6 хувийг, улсын төсвийн доод тал нь 15-20 хувийг зарцуулах олон улсын нийтлэг жишигт хүрэхийн тулд боловсролд зарцуулах төсвийг нэмэгдүүлж, хуваарилалтын эрх тэгш байдал, зарцуулалтын хяналтыг сайжруулах шаардлагатай байна.

График 3. Нэгдсэн төсвийн зардалд боловсролын салбарын зардлын эзлэх хувь болон 2000-2023 оны өсөлтийн хувь

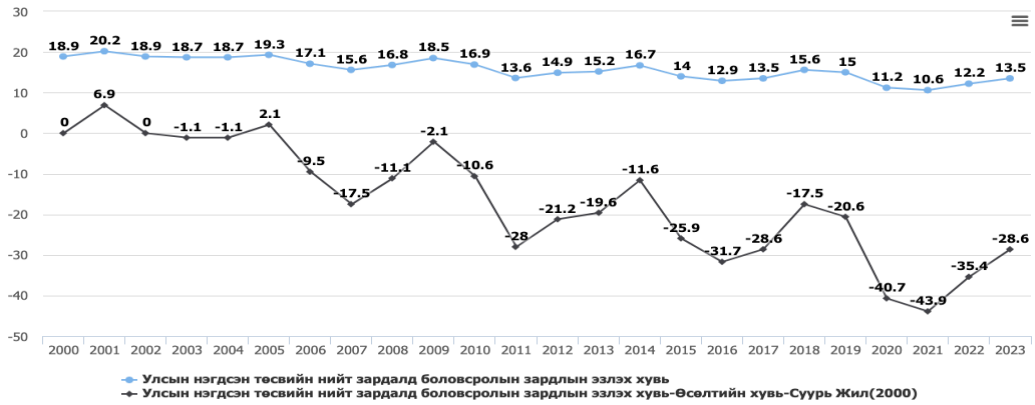
UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

11 Л.Мөнх-Эрдэнэ (2008), Төрийн өмчийн их сургуулийн удирдлагын шинэчлэл: Олон улсын статус хамтын удирдлага, Бодлогын судалгааны тайлан, Нээлттэй нийгэм форум.

12 Undariya Tumursukh (2018), Interrogating Women's activisim in the age of neoliberal democratization in Mongolia, A thesis submitted to Ausckland University of Technology for the Degree of Doctor of Philosophy.

13 Боловсролын талаарх иргэний нийгмийн байр суурь (2023), Бодлогын баримт бичиг, Бүх нийт боловсролын төлөө! Иргэний нийгмийн үндэсний эвсэл.

14 V. Fritz (2002) Mongolia: Dependent Democratization, The Journal of Communist Studies and Transition Politics, 18:4, 75-100, DOI: 10.1080/714003620



Эх сурвалж: Үндэсний Статистикийн Хороо, 2024

Дээрх хүснэгтээс харахад 2000 оноос хойш боловсролын салбарын төсөв эхний 4 жил харьцангуй тогтмол шинжтэй байсан бол 2004 оноос хойш өсөлт бууралтын хэлбэлзэл ихтэй байна. Боловсролын салбарын төсвийн хэлбэлзэл нь урт хугацааны бодлого, хөтөлбөр дутмаг, төлөвлөгөөт үр дүнд хүрэхгүй байх талтай[15]. Энэ талаар мөн судлаач Л.Мөнх-Эрдэнэ "харьцангуй богино хугацаанд олон удаа бодлогын баримт бичгүүдийг өөрчлөн, нэмж шинэчилсэн бөгөөд тухай бүр удирдлага, зохион байгуулалт, менежментийн шинэ арга барилыг туршсан ч хэт туйлбаргүй, зөрчилтэй бодлогын улмаас сургалтын байгууллагын бие даасан, өөрөө удирдах чадварыг бэхжүүлэх зорилгод хүрч чадаагүй" хэмээжээ.

Шилжилтийн үеийн эдгээр сорилтуудаас гадна боловсролын салбар дахь даяарчлал, технологийн нөлөө нь удирдах ажилтнуудаас шинэ менежмент, арга зүй, мэдлэг чадварыг шаардаж байна.

21-р зуунд технологийн хөгжил, өргөн хүрээтэй даяарчлал нь улс орнуудын эдийн засаг, технологийн хэрэглээ, боловсролын тогтолцоонд хүчтэй нөлөө үзүүлж, ХТЭЭ буюу хувьсамтгай, тодорхойгүй, эздрээтэй, эргэлзээтэй нөхцөл байдлыг үүсгэж байна[16]. Үүнээс үүдэн удирдах ажилтнууд арга барилаа шинэчлэх, мэдлэг, чадвар, хандлага, ёс суртахуун, бүтээлч байдал цогцолсон чадамжтай (компетенс) байх нийгмийн хэрэгцээ, шаардлага нэмэгдэж байна. Техник, технологийн хөгжил өдөр бүрээр өсөн нэмэгдэж буй энэ үед удирдах ажилтнууд асуудлыг тодорхойлж, дүн шинжилгээ хийж, шийдвэр гаргаж, хамтран ажиллах арга барилаа өөрчлөх шаардлагатай тулгарч байна[17].

2.2 Сургуулийн менежментийг сайжруулах талаарх үйл ажиллагаа, эрх зүйн орчин

Боловсрол, шинжлэх ухааны сайдын 2023 оны 01 дүгээр тушаалаар 2023 оныг “Сургалтын байгууллагын менежментийг сайжруулах жил” болгон зарласан.

Боловсролын ерөнхий хууль (2023)-д Монгол Улсын боловсролын зорилго нь хүн бүрд чанартай боловсрол эзэмших тэгш боломж бүрдүүлж, насан туршдаа суралцаж, ажиллах, ёс суртахуунтай, сайн зан чанартай иргэнийг төлөвшүүлэхэд оршино хэмээн тусгажээ. Уг зорилгын хүрээнд боловсролын салбарын санхүүжилт, удирдлага, засаглал, үнэлгээний тогтолцоо, багшийн хөгжил, цахим шилжилт зэрэг шинэчлэлийн ажлыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд сургуулийн менежментийг сайжруулах нь чухал байна[18].

15 Yin Cheong Cheng (2023), School Effectiveness and School-Based Management: A Mechnism for development, Second edition published 2023 by Routledge4 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, OX14 4RN DOI: 10.4324/9781003267980

16 Сургуулийн менежмент, технологи, манлайлал (2022), Боловсрол, Шинжлэх Ухааны Яам, НҮБ-ын Хүүхдийн Сан.

17 Ibis

18 Сургуульд суурилсан менежментийг сайжруулах талаарх уулзлатын мэдээлэлээс https://moe.gov.mn/post/118585

Шинэчлэн найруулсан Боловсролын Ерөнхий хууль (2023)-д сургуулийн менежмент, удирдлага, арга зүйн талаар чиг үүрэг, хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг дараах байдлаар оруулсан байна.

27.1.Боловсролын асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллага нь Засгийн газрын агентлагийн эрх зүйн байдлын тухай хуульд зааснаас гадна дараах чиг үүргийг хэрэгжүүлнэ:

27.1.2.багш, ажилтны мэргэшүүлэх сургалтыг зохион байгуулж, мэргэжлийн тасралтгүй хөгжлийг хангахад дэмжлэг үзүүлэх;

27.1.3.аймаг, нийслэлийн боловсролын газар, дүүргийн боловсролын хэлтсийг мэргэжил, арга зүйн удирдлага, зохицуулалтаар хангах;

28.2.Аймаг, нийслэлийн боловсролын газар, дүүргийн боловсролын хэлтэс харьяа нутаг дэвсгэртээ дараах чиг үүргийг хэрэгжүүлнэ.

28.2.2.хичээл, судлагдахууны агуулга, арга зүй, үнэлгээ, технологи болон зайн, цахим сургалтыг хөгжүүлэх, сургалтын чанар, үр дүнг сайжруулах үйл ажиллагааг мэргэжлийн удирдлагаар хангах, сурах бичиг, сургалтын хэрэглэгдэхүүний хангамжийг нэмэгдүүлэх ажлыг зохион байгуулах;

33.3.Боловсролын сургалтын байгууллагын захирал, эрхлэгч дараах чиг үүргийг хэрэгжүүлнэ:

33.3.3.тухайн боловсролын сургалтын байгууллагын багш, ажилтан, суралцагчийг удирдан чиглүүлэх, тасралтгүй хөгжлийг хангах, үнэлэх, дэмжлэг үзүүлэх;

33.3.4.суралцагчийн хөгжил, төлөвшлийг дэмжих, сурлагын амжилт чанарыг сайжруулахын тулд багшид шаардлагатай мэргэжил, арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх;

Мөн Боловсрол, шинжлэх ухааны сайдын 2024 оны 03 дугаар сарын 01-ний өдрийн А/100 тушаалын хавсралтаар **Ерөнхий Боловсролын Сургуулийн Үлгэрчилсэн дүрэм**-ийг баталсан. Уг дүрмийн зорилго нь ерөнхий боловсролын сургуулийн үндсэн чиг үүрэг, бүтэц, зохион байгуулалт, багш, ажилтан, суралцагч, эцэг, эх, асран хамгаалагч, харгалзан дэмжигчийн оролцоо, хамтын ажиллагаа, санхүү, төсөв тэдгээртэй холбогдсон харилцааг зохицуулах чиглэсэн байна. Тус дүрэмийн 3.4 дүгээр зүйлд зааснаар:

3.4.1.Сургуулийн өмнөх болон ерөнхий боловсролын тухай хуулийн 25.1-д заасны дагуу сургууль нь мэргэжил, арга зүйн хамтын удирдлагыг хэрэгжүүлэх багш нарын зөвлөл, мэргэжлийн багш нарын бүлэгтэй байна.

3.4.4.мэргэжлийн багш нарын бүлэг нь багш ажлын байрандаа мэргэжлийн хамт олонтойгоо хөгжих, хамтын ажиллагааны соёл төлөвшүүлэх үндсэн чиг үүргийг Багшийн хөгжлийн төвтэй хамтран хэрэгжүүлнэ.

3.4.5.энэ дүрмийн 3.4.4-т заасан бүлэг нь сургалтын хөтөлбөр хэрэгжүүлэх, хүүхдийн хөгжлийг дэмжих болон XXI зууны иргэний эзэмших ур чадварыг хөгжүүлэхэд тулгамдаж байгаа асуудлыг шийдвэрлэх арга замаар хамтран эрэлхийлэх, харилцан туршлага солилцох, хамтын шийдэлд хүрэх замаар хамтран хөгжих, мэргэжлийн ур чадварыг тасралтгүй сайжруулахад чиглэсэн үйл ажиллагааг зохион байгуулна. хэмээн тус тус заасан байна.

2.3 Сургуулийн менежментийг үнэлж буй олон улсын аргачлал

Боловсролын чанарын асуудал улс орон бүрт харилцан адилгүй, зөрүү ялгаа ихтэй зүйлс олон бий[19]. Үүний нэг гол шалтгаан нь сургуулийн менежмент, удирдлагын арга барил юм[20]. Харамсалтай нь улс орон бүр харилцан адилгүйгээр сургуулийн менежментийг хэрэгжүүлж байгаа нь нэгдсэн байдлаар үнэлэх аргачлал, шалгуур үзүүлэлт боловсруулахад бэрхшээлтэй байдаг[21]. Николос Блүүм нарын (2015) хийсэн судалгаагаар нийт найман улсын 1800 гаруй ахлах сургуулийн удирлага, менежментийн арга барилыг судлахад удирдлагын чанар, манлайлал өндөр байх нь боловсролын үр дүн сайжрахтай нягт холбоотой болохыг баталсан байна. Мөн тэдний судалгаагаар харьцангуй бие даасан эрх мэдэлтэй (жишээлбэл Их Британий Академи, АНУ-ын чартер) сургуулиуд бусад улсын болон хувийн өмчийн

19 OECD. (2012). Public and Private Schools: How Management and Funding Relate to Their Socio-economic Profile. Paris: OECD Publishing.

20 Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools?. *The Economic Journal*, *125*(584), 647-674.

21 Ibis

сургуульдай харьцуулахад удирдлагын тогтолцоо, менежментийн оноогоор илүү байсан нь удирдлагын манлайлал, бие даасан засаглалтай нь холбоотой болохыг тогтоожээ.

Технологийн хөгжил, дэвшил, нийгмийн амьдралын нөлөөгөөр хувьсан өөрчлөгдөж буй боловсролын чанарыг үнэлнэ гэдэг амаргүй. Зарим сургуулиуд сурагчдын хувийн хөгжил, академик үзүүлэлтийг зорилгоо болгож байхад зарим сургууль сурагчдыг нийгмийн хэрэгцээнд тохирсон технологийн ур чадвар олгохыг чухалчилж байна[22]. Судлаач Раж Местри (2017) сургуулийн менежмент, чанарын үзүүлэлт нь сургуулийн захирлаас ихээхэн хамаардаг болох талаар судалгаа хийн, дүнгэлт гаргасан байна. Тэрээр сургуулийн удирдлагууд хувьсан өөрчлөгдөж буй боловсролын эрин үед хэрхэн сорилттой тулж, даван туулж буй талаар Өмнөд Африкийн 15 сургуулийн захирал дунд урт хугацааны чанарын судалгааг хийжээ. Судалгааны үр дүнгээс үзэхэд Өмнөд Африкт удирдах болон менежментийн албан тушаалд дэвших хүсэлтэй эсвэл одоогийн ажиллаж буй захирлуудыг албан ёсоор бэлтгэх тогтолцоо байхгүй бөгөөд мэргэшүүлэх хөтөлбөрүүд тун хомс байдаг байна. Иймд боловсролын байгууллагууд захирал болох хүсэлтэй болон одоо ажиллаж буй захирлуудад зориулсан албан ёсны сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг нэвтрүүлэх зайлшгүй хэрэгцээтэй байгааг цохон тэмдэглэжээ[23].

Хэдийгээр дээр дурьдсанчлан сургуулийн менежментийн тогтолцоо нь үнэлэхэд төвөгтэй, удирдлагын арга барил, чанарын гол үзүүлэлтүүд, сургуулийн зорилгоос хамааран улс орон бүрт харилцан адилгүй байгаа ч дэлхий нийтэд түгээмэл дараах хоёр үнэлгээний арга зүй байна. Олон улсад түгээмэл хэрэглэгдэж буй аргын нэг бол PISA (Сурлагын Амжилтын Олон Улсын Үнэлгээ) юм.

Хүснэгт 1. PISA (Сурлагын Амжилтын Олон Улсын Үнэлгээ)-ний сургуулийн удирдлагын үнэлгээний аргачлал

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

22 Yin Cheong Cheng (2023), School Effectiveness and School-Based Management: A Mechnism for development, Second edition published 2023 by Routledge4 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, OX14 4RN DOI: 10.4324/9781003267980

23 Raj Mestry (2017), Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century, South African Journal of Education, Volume 37, Number 1, February 2017.

PISA дахь сургуулийн удирдлагын үнэлгээний үндсэн чиглэлүүд

a. Сургуулийн удирдлага ба шийдвэр гаргалт

- Бие даасан байдал: Сургууль төсвөө зохицуулах, багш, ажилтан ажилд авах, сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах зэрэгт ямар эрх мэдэлтэй вэ?
- Тархсан/хуваалцсан удирдлага: Сургуулийн удирдлага, багш нар, бусад оролцогч талуудын хооронд хариуцлага хэрхэн хуваарилагдсан бэ?
- Стратегийн төлөвлөлт: Сургуулиуд гүйцэтгэлээ сайжруулах урт хугацааны төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх чадамжтай эсэх.

b. Нөөцийн удирдлага

- Нөөцийн хуваарилалт: Зорилгодоо хүрэхийн тулд санхүү, материаллаг болон хүний нөөцийг хэрхэн ашиглаж байна вэ?
- Нөөцийн тэгш байдал: нийгэм эдийн засгийн боломж муу орон нутгийн нөөц бага орчинд байгаа сургуулиуд бусадтай харьцуулахад ижил түвшний нөөцтэй эсэх.
- Дэд бүтэц: Номын сан, лаборатори, мэдээллийн технологийн хэрэгсэл зэрэг байгууламжууд байгаа эсэх.

c. Багшийн хөгжил

- Мэргэжлийн хөгжил: Багш нарт зориулсан сургалтын хөтөлбөрүүдийн хүртээмж, үр нөлөө.
- Багш сонгон шалгаруулалт ба тогтоон барих: Чанартай багшлах багийг бүрдүүлэх, хадгалах үйл явц.

d. Оролцогч талуудын оролцоо

- Эцэг эхийн оролцоо: Сургууль эцэг эхтэй хэрхэн харилцаж, тэднийг сургуулийн үйл ажиллагаанд хэрхэн татан оролцуулдаг вэ?
- Олон нийтийн оролцоо: Орон нутгийн байгууллага, бизнес, засгийн газартай түншлэл.

e. Хариуцлага ба хяналт

- Үнэлгээний механизм: Багш, сургуулийн удирдлагын гүйцэтгэлийг үнэлэх систем.
- Хариуцлагын систем: Сургууль сурагчдын сурлагын амжилтад хариуцлага хүлээдэг эсэх.

f. Сургуулийн орчин

- Аюулгүй байдал ба сахилга бат: Суралцах аюулгүй орчныг хангах бодлого.
- Сурагч-багшийн харилцаа: Сургуулийн харилцан хүндлэл, харилцааны чанар.

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

PISA үнэлгээний аргууд
a. Сургуулийн асуулгын хуудас Сургуулийн захирлуудад хандан дараах мэдээллийг цуглуулдаг: • Удирдлагын туршлага, засаглалын бүтэц. • Шийдвэр гаргалт дахь сургуулийн бие даасан байдал. • Нөөцийн хүртээмж, хуваарилалт. • Сурагчдын үнэлгээ, багшийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний бодлого. b. Багшийн асуулгын хуудас (Зарим орнуудад сүүлийн үеийн судалгаагаар нэмэгдсэн) • Мэргэжлийн хөгжлийн боломж, ажлын ачаалал, заах арга барилын талаархи мэдээлэл. c. Сурагчдын асуулгын хуудас • Сургуулийн орчин, багшийн дэмжлэг, нөөцийн хүртээмжийн талаарх мэдээллийг цуглуулдаг. d. Хүрээлэн буй орчны өгөгдлийн шинжилгээ нь сургуулийн удирдлагын өгөгдлийг дараах зүйлстэй харьцуулж шинжилдэг: • Сурагчид, сургуулиудын нийгэм, эдийн засгийн ерөнхий үзүүлэлт. • Бүс нутгийн болон үндэсний боловсролын бодлого.
Сургуулийн менежментийн үнэлгээний гол үзүүлэлтүүд
• Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд: Унших, математик, байгалийн ухааны дүн. • Тэгш байдлын үзүүлэлтүүд: Нийгэм, эдийн засгийн бүлгүүдийн оролцоог хангасан байдал, хоорондын ялгаа. • Үр ашгийн үзүүлэлтүүд: Нөөцийн ашиглалт болон боловсролын үр дүнгийн хамаарал. • Оролцооны үзүүлэлтүүд: Эцэг эх болон олон нийтийн оролцооны түвшин.

Олон улсад хэрэглэгдэж буй дараагийн нэг аргачлал нь **PDCA** буюу Plan, Do , Check and Act (**Төлөвлөх-Гүйцэтгэх-Нягтлах-Арга хэмжээ авах**) юм. Энэ арга нь зөвхөн сургууль бус нийт байгууллагын менежментэд тасралтгүй сайжруулалт хийх болон асуудлыг шийдвэрлэхэд ашиглагддаг дөрвөн шаттай давтагдах процесс юм. Уг аргачлалыг Др. В. Эдвардс Деминг хэмээх эрдэмтэн түгээн дэлгэрүүлсэн бөгөөд чанарын удирдлага болон процессын үнэлгээнд өргөн хэрэглэгддэг.

Хүснэгт 2. PDCA буюу Plan, Do , Check and Act үнэлгээний шалгуур

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

PDCA алхмууд	1. Төлөвлөх (Plan) • Зорилго тодорхойлох: Хүрэхийг хүсэж буй зорилтуудаа тодорхойлох. • Үйл явцыг шинжлэх: Одоогийн нөхцөл байдлыг судалж, сайжруулах боломжит хэсгүүдийг тодорхойлох. • Төлөвлөгөө боловсруулах: Зорилгоо хэрэгжүүлэх дэлгэрэнгүй стратегийг боловсруулах (нөөц, хугацаа, хэн хариуцах зэргийг багтаасан). 2. Гүйцэтгэх (Do) • Төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх: Стратегийг бага хэмжээний хүрээнд буюу хяналттай орчинд хэрэгжүүлэх. • Мэдээлэл цуглуулах: Хэрэгжилтийн явцад мэдээлэл цуглуулж, ахиц дэвшил болон үүссэн асуудлыг хянах. 3. Шалгах (Check) • Үр дүнг үнэлэх: Үр дүнг хүлээгдэж буй үр дүнтэй харьцуулж дүгнэх. • Зөрүүг шинжлэх: Юу сайн хэрэгжсэн, юу дутагдалтай байсныг тодорхойлох. • Сургамж авах: Олж авсан сургамж болон сайжруулах шаардлагатай талуудыг тодорхойлох. 4. Авах арга хэмжээ (Act) • Практик өөрчлөлт: Хэрэв төлөвлөгөө амжилттай хэрэгжсэн бол өөрчлөлтийг тогтмол үйл ажиллагаанд нэгтгэх. • Сайжруулалт хийх: Үр дүн хүлээгдэж буйтай нийцээгүй тохиолдолд төлөвлөгөөг сайжруулж, мөчлөгийг дахин эхлүүлэх. • Хүрээг өргөжүүлэх: Сайжруулсан төлөвлөгөөг өргөн хүрээнд хэрэгжүүлэх.
PDCA гол давуу талууд:	1. Тасралтгүй сайжруулалтын соёлыг төлөвшүүлэх o Байгууллага болон багийн түвшинд байнгын сайжруулалт хийх хандлагыг бий болгодог. 2. Нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргалтыг нэмэгдүүлэх o Мэдээлэл болон өгөгдөлд үндэслэн оновчтой, үнэн зөв шийдвэр гаргахад тусалдаг. 3. Асуудлыг шийдвэрлэх болон шинэлэг санаачилгыг дэмжих o Асуудлын үндсэн шалтгааныг олж тогтоох, бүтээлч шийдлүүдийг боловсруулах боломжийг бүрдүүлдэг. 4. Багийн хамтын ажиллагаа болон хариуцлагыг нэмэгдүүлэх o Багийн гишүүдийг идэвхтэй оролцуулж, хамтран ажиллах, хариуцлага хүлээх соёлыг сайжруулдаг.

БҮЛЭГ ГУРАВ. ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЗОРИЛГО, ЗОРИЛТ

3.1 Үнэлгээний зорилго

Уг үнэлгээ нь сургуулийн менежментийг сайжруулахаар төр болон бусад талуудаас хэрэгжүүлсэн төсөл, үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн талаар иргэд, ИНБ-ууд мэдээлэл цуглуулж, дүн шинжилгээ хийх, үр дүнг хянаж үнэлэх, хэрэгжилтийг сайжруулах талаар санал зөвлөмж боловсруулах зорилготой.

3.2 Үнэлгээний зорилтууд

Үнэлгээний зорилтын хүрээнд зорилтуудыг тодорхойлохдоо Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, Хөгжлийн байгууллагын (OECD DAC) Хөгжлийн туслалцааны хорооноос тогтоосон дараах таван шалгуур үзүүлэлтийн хүрээнд дэвшүүлэв.

α. Уялдаа холбоо, нийцтэй байдлыг тогтоох буюу хэрэгжүүлсэн төсөл, хөтөлбөр нь үндэсний болоод олон улсын бодлогын зорилтуудтай нийцэж буй байдал, гол ашиг шим хүртэгч буюу багш, сурагч, эцэг эхийн хэрэгцээнд суурилсан байдал, болон олон талт оролцоог хангаж, уялдаа холбоотой ажилласан байдал зэргийг үнэлэх;

β. Төслийн үр дүнтэй байдал буюу төсөл анх тавьсан зорилгодоо хүрэхэд ямар гол үр дүнгүүд гаргасан эсэх, мөн цаашид сайжруулах боломжтой хэсгийг тогтоох;

χ. Төслийн үр ашиг буюу хэрэгжүүлсэн үйл ажиллагаа нь нөөц (төсөв санхүү, хүний нөөц, цаг хугацаа)-ийг хэр үр ашигтайгаар удирдсан талаар үнэлэх;

δ. Үр нөлөө буюу төслөөр дамжуулан мэдлэг, хандага дадалын өөрчлөлт, мөн тогтолцооны өөрчлөлт буюу сургуулийн хүрээнд шинээр нэвтрүүлсэн арга зүй, бодлогын өөрчлөлтийг олж тогтоох;

ε. Тогтвортой байдал буюу цаашид төсөл, хөтөлбөр нь тухайн сургуульд тогтвортойгоор хэрэгжих боломжтой эсэхийг судлан тогтоох зорилтуудыг тус тус дэвшүүлэв.

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

БҮЛЭГ ДӨРӨВ. ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЯВЦ, АРГА ЗҮЙ

4.1 Үнэлгээний явц



4.2 Мэдээлэл цуглуулсан арга зүй

4.2.1 Баримт бичгийн судалгаа

Сургалтын байгууллагын менежсменттэй холбоотой үндэсний хэмжээнд хэрэгжиж буй бодлого, хууль эрх зүйн баримт бичгүүд болон олон улсын сургуулийн чанар, менежмеэтийг үнэлэх аргачлалтын талаар баримт бичигт дүн шинжилгээ хийв. Баримт бичгийн судалгаа нь ерөнхий үзүүлэлт, зохицуулалт, мэдээлэл цуглуулахад ашиглагдсан тул ахисан түвшний дүн шинжилгээ (контент болон сэдэвчилсэн анализ) хийлгүйгээр хоёрдагч эх сурвалжаас анхан шатны мэдээлэл цуглуулах замаар баримт бичгийн судалгааг хийв.

4.2.2 Асуумж судалгаа (цахимаар)

Асуумж судалгааг цахим хэлбэрээр буюу Гүүгл форм флатформоор дараах гурван төрлөөр зохион байгуулсан.

Хүснэгт 3. Асуумж судалгааны төрөл, оролцогчид

Д.д	Асуумж судалгаа	Оролцогчид	Түүвэр
1	Оролцогч талууд буюу Багш, сурагч, эцэг эх Сургалтын байгууллагын менежментийг сайжруулах хүрээнд төр, олон улсын төсөл, хувийн хэвшлийн зохион байгуулсан үйл ажиллагааны үр дүнг хөндлөнгөөс үнэлэх асуумж судалгаа	Улаанбаатар хот, Баян-Өлгий, Булган, Дархан-Уул, Дорнод, Завхан, Өвөрхангай, Өмнөговь, Ховд аймгийн нийт 1,284 хүн оролцсоны 51.2% нь эцэг эх, 35.1% нь сурагч, 11.4% нь багш, 1.3% нь захирал, 1.0% нь сургалтын менежер оролцсон байна.	n=1284
2	Сургуулийн багш нараас Сургуулийн менежментийг сайжруулах талаар асуумж судалгаа	Улаанбаатар хот, Баян-Өлгий, Булган, Говь-Алтай, Дархан-Уул, Дорнод, Завхан, Орхон, Өмнөговь, Сүхбаатар, Увс, Ховд, Хөвсгөл аймгийн нийт 361 багшийг хамруулсан.	n=361

UIP.MN СУДАЛГААНЫ САН

3	Шинэ Монгол төв ТББ-аас хэрэгжүүлсэн Төрийн өмчийн ЕБС-ийн менежментийг сайжруулах төслийн хэрэгжилтийн асуумж судалгаа	Улаанбаатар хот, Баян-Өлгий, Булган, Дархан-Уул, Дорнод, Завхан, Орхон, Увс, Хөвсгөл аймгийн нийт 164 багш оролцсон.	n=164
	Нийт		n=1809

4.2.3 Гол мэдээлэгчтэй хийх ярилцлага

Сургуулийн менежментийг хариуцан ажиллаж буй гол мэдээлэгч гэж үзэн сургуулийн захирал, сургалтын менежерүүдээс ганцаарчилсан ярилцлагын аргаар судалгаа авсан. Гол мэдээлэгчтэй хийх ярилцлагыг хагас бүтэцтэй асуултуудын дагуу авсан бөгөөд тухайн сургуулийн нөхцөл байдал, удирдлагын боломжит цаг зэргээс хамааран сургуулийн захирал эсвэл сургуулийн менежерээс судалгааг авсан. Үнэлгээний судалгаанд сургуулийн захирал (n=19), сургалтын менежер (n=26) тус тус хамрагдсан байна.

4.2.4 Үр шим хүртэгч/ фокус бүлгийн ярилцлага

Төслийн эцсийн үр шим хүртэгчдийн төлөөлөл болон сургуулийн сурагчид, эцэг эхийн төлөөллөөс чанарын судалгааны аргын нэг болон бүлгийн ярилцлагын аргыг ашиглан мэдээлэл цуглуулсан. Фокус бүлгийн ярилцлагыг 5-10 хүнтэйгээр ангилан (эцэг эх, сурагч) зохион байгуулсан. Нийт бүлгийн ярилцлагад сурагч (n=128), эцэг эх (n=83) тус тус хамрагдсан байна.

4.3 Судалгааны түүвэр

Газарзүйн байршлын хувьд Улаанбаатар хотын 4 дүүрэг (Баянзүрх, Багануур, Хан-Уул, Сүхбаатар), орон нутгийн 11 аймаг (Дархан-Уул, Өмнөговь, Орхон, Булган, Дорнод, Баян-Өлгий, Завхан, Хөвсгөл, Ховд, Увс, Өвөрхангай) -ийн нийт 24 ЕБС хамрагдсан байна.

Хэрэгжүүлсэн төсөл хөтөлбөрөөр ангилан үзвэл нийт 24 сургуулиас Шинэ Монгол төв -16, БЕГ-4, Шинэ Монгол болон БЕГ-аас аль алинийг нь хэрэгжүүлсэн -3, Шинэ Монгол төв болон Азийн хөгжлийн банк хамтран хэрэгжүүлсэн 1 сургууль байна.

Хүснэгт 4. Судалгааны түүвэр (оролцогчдын төрлөөр)

Д.д	Оролцогч талууд	Арга зүй	Оролцогчдын тоо
1	Сургуулийн захирал	Гол мэдээлэгчтэй хийх ярилцлага	n=19
		Асуумж	n=17
	нийт		n=36
2	Сургалтын менежер	Гол мэдээлэгчтэй хийх ярилцлага	n=26
		Асуумж	n=13
	нийт		n=39
3	Багш	Асуумж 1	n=361
		Асуумж 2	n=146
		Асуумж 3	n=164
	нийт		n=671

UB MN СУДАЛГААНЫ САН

4	Сурагч	Бүлгийн ярилцлага	n=128
		Асуумж	n=451
	нийт		n=579
5	Эцэг эх	Бүлгийн ярилцлага	n=83
		Асуумж	n=657
	нийт		n=740
	Σ 2065		

4.4 Мэдээлэл боловсруулсан арга зүй

Тоон судалгааг боловсруулсан арга зүй: Тоон судалгааг нэтгэхдээ асуумжийн дагуу хариултуудыг нэгтгэсэн. Тоон судалгааны мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийхдээ үнэлгээний үндсэн зорилтууд болох төслийн уялдаа, нийцтэй байдал, үр дүн, үр ашигтай байдал, үр нөлөө болон цаашид тогтвортой үргэлжлэх чадамжийн хүрээнд ангилан шинжлэв.

Чанарын судалгааг боловсруулсан арга зүй: Чанарын судалгааг inductive analysis буюу цугласан мэдээллийн хэв шинж (pattern), давтамжийг тоолох, thematic analysis буюу сэдэвчлэн шинжлэх замаар үнэлгээний зорилтуудын хүрээнд мэдээллийг нэгтгэв. Мөн чанарын судалгааны үр дүнг тодруулах, баяжуулах,

4.5 Үнэлгээний хязгаарлалт

Тус үнэлгээний хүрээнд хийгдсэн судалгаа нь дараах хязгаарлагдмал талуудтай. Үүнд:

1. Судалгаанд оролцогчид болон сургуулийг зорилтот түүврийн аргаар сонгосон тул түүвэрлэлтийн зөрүү, алдаанаас үүдэн эх олонлогийг бүхэлд нь дүгнэх, илэрхийлэхэд хязгаарлагдмал талтай.
2. Цаг хугацаа, хүний нөөцийн хязгаарлагдмал байдлаас үүдэн зарим сургууль дээрх төлөвлөсөн ярилцлага богино хугацаанд үргэлжлэх, оролцогчдод мэдээлэл бага хүргэсэнтэй холбоотойгоор зарим асуултад хариулах боломжгүй байв.
3. Энэхүү судалгааны мэдээллийг орон нутгийн иргэд, иргэний нийгмийн байгууллагын гишүүд өөрсдийн санаачилгад үндэслэн цуглуулсан тул судалгааны ямар нэг хатуу арга зүй гэхээсээ илүү мэдээллийг уян хатан байдлаар цуглуулан, нэгтгэв.

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

БҮЛЭГ ТАВ. ҮР ДҮН

5.1 Уялдаа, нийцтэй байдал

5.1.1 Монгол улсын болон ОУ-ын бодлогын баримт бичгүүдтэй нийцэж буй байдал

Монгол Улс олон улсын хэмжээнд НҮБ-ИЙН ТХЗ-УУДЫН 4 ДҮГЭЭР ЗОРИЛТ БОЛОХ ЧАНАРТАЙ БОЛОВСРОЛ зорилгыг баримтлан, бодлогодоо тусган ажиллахыг зорьж байна. ЮНЕСКО-С БАТАЛСАН "БОЛОВСРОЛ-2030" үйл ажиллагааны хүрээнд сургалтын байгууллагын үр дүнтэй систем, засагалал, удирдлагын системийг сайжруулах чиглэлээр санаачлагад нэгдэн орсон. Мөн Монгол Улс 2006 оноос хойш GLOBAL PARTNERSHIP FOR EDUCATION (GPE)-ийн түнш орны нэг болсон бөгөөд сургуулийн удирдлага, боловсролын чанар, менежментийг сайжруулах болон боловсролын тэгш бус байдал, зааг ялгааг арилгах чиглэлээр төсөл хөтөлбөр хэрэгжүүлэн ажиллаж байна.

Үндэсний хэмжээнд “АЛСЫН ХАРАА-2050” МОНГОЛ УЛСЫН УРТ ХУГАЦААНЫ ХӨГЖЛИЙН БОДЛОГО-д "Салбарын хүрээнд судалгаа, нотолгоонд суурилсан бодлого, хөгжлийн төлөвлөлт, хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх удирдлагын тогтолцоо болон олон талт түншлэл бэхэжсэн байна, Боловсролын салбарын удирдлагын мэдээллийн системийг бүрэн хөгжүүлж, хэрэглэж хэвшсэн байна, Боловсролын засаглал, удирдлагын тогтолцоог тодорхой болгож, тасралтгүй сайжрах хариуцлагын тогтолцоог бүрдүүлсэн байна хэмээн тус тус заажээ.

Мөн МОНГОЛ УЛСЫН ЗАСГИЙН ГАЗРЫН 2024-2028 ОНЫ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ХӨТӨЛБӨР-т "Боловсролд бүх хүүхэд, залуучуудыг тэгш хамруулах зарчмыг баримталж, ялгаатай хэрэгцээтэй хүүхэд, залуучуудыг хамруулсан, тэдний гэр бүл, орон нутгийн онцлог байдалд нийцсэн, тохируулгат орчин, дэд бүтэцтэй, хувилбартай, гэрийн сургалттай боловсролын үйлчилгээг бүх түвшинд бий болгоно, Бүх түвшний боловсролын сургалтын байгууллагын дотуур байрны хүртээмж, орчин, үйлчилгээний чанарыг сайжруулж, хүний эрхэд ээлтэй дотуур байрыг бий болгоно, Багшийн мэргэжил дээшлүүлэх үндэсний тогтолцоог бэхжүүлэн, багшлах эрх олгох хялбаршуулсан сургалтын зохицуулалтыг бий болгож, багш бус мэргэжилтэй шилдэг боловсон хүчнийг багшаар бэлтгэх замаар хүний нөөцийн чадавхыг сайжруулж, багшийн хомстлыг бууруулна, Боловсролын салбарыг улс төрөөс ангид байлгаж, сургуулийн захирал, цэцэрлэгийн эрхлэгчийг мэдлэг, чадвар, ажлын гүйцэтгэл, туршлагад нь үндэслэн сонгон шалгаруулж томилно хэмээн тусгажээ.

Боловсрол, шинжлэх ухааны сайдын тушаалаар 2023 оныг сургалтын байгууллагын менежментийг сайжруулах жил болгон зарласан. Энэ хүрээнд төрийн байгууллага, олон улсын төсөл, хувийн хэвшлийн сургуулиудын зүгээс зорилтот 3 төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэн байна[1]. Үүнд:

1. **Боловсролын Яам ба Боловсролын Ерөнхий Газраас** чанарын болон гүйцэтгэлийн үнэлгээний дүнд дүн шинжилгээ хийж, сургуулийн менежментээ төгөлдөржүүлээд туслах менежментийн баг сургуулиуд дээр ажилласан байна. Сургуулийн менежментийн загвар гаргах зэргээр 350 удирдах ажилтан, 4800 багш, 70500 суралцагчийг хамарсан үйл ажиллагаа зохион байгуулсан байна.
2. **Сургуулийн судалгаа хөгжлийн Шинэ Монгол төв** нь 2022 онд нийслэлийн 3, аймгийн 3 сургууль дээр сургуулийн менежментийг сайжруулах чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулсан. 2023-2024 оны хичээлийн жилд сумын төвийн 31, аймгийн төвийн 27, нийслэлийн 2, нийт 60 сургууль дээр, "Төрийн өмчийн ерөнхий боловсролын сургуулийн менежментийг сайжруулах төсөл"-ийг хэрэгжүүлсэн байна. Энэхүү төслийг дараах 6 үндсэн чиглэлийн хүрээнд хэрэгжүүлсэн байна.

1 Бүх нийт боловсролын төлөө! Иргэний нийгмийн үндэсний эвслээс боловсруулсан Судалгааны мэдээлэл цуглуулах удирдамжаас оруулав.

UB.MN СУДАЛГААНЫСАН

- Бие биеэ хүндлэх, хандлагаа сайжруулах,
- Цаг баримтлах зэрэг сургуулийн эерэг соёлыг бэхжүүлэх,
- Үеийн тогтолцоогоор ажиллаж, хамтын ажиллагаа, төгсөгчдийн эргэх холбоог сайжруулах,
- Тогтмол ажлын төлөвлөгөө (ТАТ), Сарын ажлын төлөвлөгөө (САТ),
- Зүрх сэтгэлийн боловсрол,
- Алсын хараа, эрхэм зорилгоо тодорхойлох зэрэг ажлууд багтжээ.

3. **Азийн хөгжлийн банкнаас санхүүжилттэй** сургуулийн менежментийг сайжруулах төслийг (PDCA загвараар) мөн хэд хэдэн сургууль дээр хэрэгжүүлсэн. Тус төслөөр дамжуулан БШУЯ болон БЕГ-тай хамтран163 сургуулийг сонгон, удирдах ажилтныг чадавхжуулах онлайн болон танхимын сургалт, ажлын байран зөвлөн туслах үйлчилгээг хэрэгжүүлсэн байна. Сургуульд суурилсан менежмент цахим сургалтын агуулгыг дараах хүрээнд боловсруулсан:
    - Сургуульд суурилсан менежментийн суурь ойлголтууд
    - Сургуульд суурилсан менежментийг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх арга, аргачлал
    - Үнэлэх, сайжруулах
    - Төлөвлөх
    - Хэрэгжүүлэх
    - Сургуульд суурилсан менежментийг хэрэгжүүлэхэд тулгарах сорилт, туршлага

5.1.2 Төслийн хэрэгжилт, агуулга нь зорилтот үр шим хүртэгчдийн хэрэгцээ, онцлогт нийцсэн байдал

Хүснэгт 5. Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй 1

Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй
Сургуулийн онцлог, хэрэгцээнд нийцсэн байдал 1. БЕГ сургуулийн чанарын болон гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилан хэрэгжүүлсэн бол Шинэ Монгол төв гарааны оношилгоо хийн, сургуулийн менежментийг сайжруулахад тулгамдаж буй нийт асуудлыг судлан тогтоосон байна. 2. БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн сургуулиуд дээр сургуулийн онцлог, хэрэгцээнд хэрхэн суурилсан талаарх мэдээлэл дутмаг байна. 3. Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төсөл нь эхний үе шатанд хамрагдсан сургуулиудын 75 хувь нь сургуулийн хүртээмж, онцлог, нөөц бололцоог сайтар харгалзан үзээгүй гэж хариулсан байна. 4. Онцлог, соёлд нийцүүлээгүйн улмаас хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд анги танхимын ачаалал нэмэгдэх, зарим хичээлээс гадуурх дугуйлан, секц цуцлагдах, бүх багш нарыг хамруулах боломжгүй, багш нарын ажлын ачаалал нэмэгдэх зэрэг бэрхшээлүүд тулгарсан байна. 5. Шинэ Монгол төвөөс хоёр дахь үе шаттай хэрэгжүүлж буй сургуулийн онцлогт нийцүүлэх үүднээс сургуулийн давуу, сул тал тодорхойлох бүлгийн ярилцлага хийх, зөвлөн туслах багш биеэр очих, тухайн сургуульд тохирсон байдлаар төлөвлөгөө гаргах зэрэг сайн үр дүнгүүд ажиглагдсан байна.

UIH.MN

Багшийн хэрэгцээнд нийцсэн байдал

6. Багш нараас төслийн сургалтын сэдвүүд тэдний ажилд хэрэг болсон эсэхийг тодруулахад 87.1% нь тийм, 4.9% нь зарим талаар, 4.3% нь үгүй, 3.7% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.
7. Багшийн ажлын ачаалал, сургуулийн хичээллэх ээлж, нэг багшид ногдох хүүхдийг тооцоолоогүй, нийтлэг байдлаар даалгавар, гүйцэтгэх ажлын даалгавар өгч байсан нь бэрхшээлтэй байсан талаар дийлэнхи сургуулиуд дурьдсан байна.
8. Асуумж судалгаанд цахимаар хамрагдсан багш нарын 78.4% буюу 283 нь мэргэжлийн хөгжлийн бүлэгт орсон бол үлдсэн 21.6% буюу 78 нь нь ороогүй байна. Мэргэжлийн хөгжлийн бүлэгт ороогүй шалтгааныг тодруулахад 34.6% нь цаг таараагүй тул амжаагүй хэмээн дүгнэсэн байна.
9. Шинэ Монгол төвийн багш нартай тогтмол уулзах, эргэх холбоотой ажиллах туршлага нь багшийн хэрэгцээнд нийцүүлэхэд сайн туршлага болсон бол АХБ-ны санхүүжилттэй төслийн ажлын байранд зөвлөн туслах үйлчилгээ нь багшийн хэрэгцээнд нийцүүлэхэд үр дүнтэй болсон байна.
10. Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийг зарим улсын, тэр дундаа алслагдсан аймгийн багш нарын хэрэгцээ, сонирхолд нийцүүлээгүйн улмаас багш нарын хүлээж авах хандлага сул байсан талаар дурьджээ.

Сурагч, эцэг эхийн хэрэгцээнд нийцсэн байдал

11. **Оролцогчдын 623 буюу тал орчим хувь (48.5%) нь тухайн сургууль дээр ямар төсөл хэрэгжсэнийг мэдэхгүй байна.** Мэдэхгүй гэж хариулсан оролцогчдын 57.9% нь эцэг эхчүүд, 39.5% нь сурагчид байсан буюу эцэг эхчүүд болон сурагчид сургууль дээр нь тодорхой төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэн эсэх мэдээлэл маш хангалтгүй байна.
12. Сургуулийн менежментийг сайжруулах онол, арга зүйн талаар хамгийн их мэдээлэл авсан нь сургуулийн менежер байсан бол **хамгийн бага мэдээлэл авсан нь эцэг, эхчүүд байна.**
13. Эцэг, эхчүүд сургуулийн талаарх мэдээллийг ихэвчлэн эцэг эхийн хуралаас товч авдаг бол санал хүсэлтээ эцэг эхийн зөвлөлөөр дамжуулан хүргэх туршлага түгээмэл байна.
14. Сурагчдын санал хүсэлтийг авах, хэрэгжиж буй төслийн талаар мэдээлэл хүргэдэг ч **санал хэрхэн туссан, шийдвэрт нөлөөлсөн эсэх талаар сурагчид ямар ч мэдээлэлгүй байна.**

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

Сургуулийн онцлог хэрэгцээнд нийцсэн байдал

Тухайн сургуулийн онцлог, хэрэгцээнд хэрхэн нийцсэн буюу төслийг хэрэгжүүлэхэд сургуулийн хүчин чадал, анги танхимын хүрэлцээ, багш, газарзүйн байршил, түүх, болон сургуулийн үндсэн зорилго, баримталж буй дүрэм журамд хэрхэн нийцсэн талаар ганцаарчилсан болон бүлгийн ярилцлагын аргаар тандсан байна.

БЕГ-аас төсөл хэрэгжих сургуулийг сонгохдоо тухайн сургуулийн чанарын болон гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилсан байна. Сургуулийн удирдлагуудтай хийсэн ярилцлагын үеэр БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төсөл нь улсын сургуулийн үндсэн чиг зорилго, түүх, суралцагчийн тоо, хүчин чадал, зорилго зэргийг харгалзан нийцтэй байсан талаар оролцогчид дурджээ.

Шигтгээ 1

Манай сургуулийн түүх, туршлага дээр тулгуурласан байх гэж бодож байна. Мөн манай сургууль хэлэлцүүлэгт хичээлийг зохион байгуулж үр дүнг тооцож ажилладаг, хамгийн олон суралцагчтай, аймгийн төвдөө дотуур байртай ганц сургууль зэргийг тооцсон. Төслийг хэрэгжүүлэх явцад онцлогийг илүү харгалзаж үзсэн санагдсан.

БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн оролцогч (сургуулийн удирдлага)

Зарим оролцогчдын хувьд БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийг хэрэгжүүлэхдээ сургуулийн онцлогт нийцүүлээгүй, тухайн сургуулийг судлаагүй, шууд дээрээс чиглэл өгсөн учир энэ талаар сайн мэдэхгүй хэмээн дүгнэсэн байна.

Шинэ Монгол төвөөс төслийг хэрэгжүүлэхдээ гарааны оношилгоог хийн, сургуулийн менежментийг сайжруулахад тулгамдаж буй нийтлэг 9 асуудлыг гаргаж ирсэн нь сайн жишиг болсон байна. Уг судалгааны дүнд сургуулийн менежментийн дараах асуудлууд хамгийн түгээмэл байжээ. Үүнд:

- Алсын хараа, эрхэм зорилго тодорхойгүй,
- Хамтын ажиллагаа,
- Ил тод байдал,
- Багш нарын хандлага, багш сурагчдын харилцаа,
- Сургуулийн дотоод соёл (мэндлэх, хүндлэх, цаг баримтлах гэх мэт),
- Сурлагын хоцрогдол,
- Сурагчдын хүмүүжил, төлөвшил,
- Сургалтын орчин,
- Үйл ажиллагааны төлөвлөлт сул зэргийг дурдсан.

Уг төслийг хэрэгжүүлэхдээ танай сургуулийн онцлог, хэрэгцээг харгалзсан уу гэх асуултад Шинэ Монгол төвийн хэрэгжүүлсэн 16 сургуулийн 4 сургуулийн удирдлага онцлог хэрэгцээг хангасан гэж үзсэн бол 9 нь зарим талаараа, харин үлдсэн 3 сургууль огт харгалзаж үзээгүй, нутагшуулахад хүндрэлтэй байсан хэмээн хариулсан байна.

Шигтгээ 2

Шинэ Монгол хөтөлбөр улсын сургуулийн хэрэгцээ, шаардлагыг сайн сонсох, энэ тал дээр нэлээд нухацтай хандах хэрэгтэй. Бид хийдэг зүйлсээ бараг тэдэнд туршлага мэт ярьсаар, суралцах зүйл нь бага болчих шиг үе байсан. Судалгаа, үнэлгээ сайн хийгээд тэрний мөрөөр ажиллавал бид бас хараагүй, мэдрээгүй зүйл өнгөрсөн байх талтай, асуудлаа олж харах руу төвлөрөх хэрэгтэй байсан.

Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн оролцогч (сургуулийн удирдлага)

Хэдийгээр эхний шатанд сургуулийн менежменттэй холбоотой түгээмэл асуудлын талаар судалгаа авсан ч хэрэгжүүлэлтийн шатанд тухайн сургуулийн онцлог, нөхцөлд нийцүүлэх тал дээр дутмаг байсан талаар чанарын судалгааны оролцогчид цохон тэмдэглэж байв. Нэн ялангуяа хувийн болон улсын сургуулийн ялгаа, онцлог, нийслэлийн болон орон нутгийн сургуулийн онцлогийг харгалзан үзээгүйгээс дараах бэрхшээлүүд гарсан байна.

- Манай 5413 суралцагч, 266 багш ажилтантай, хувийн сургуулийн менежментийг хэрэгжүүлэхэд ялгаатай, хүндрэлтэй байсан.

- Манай сургууль 3 мянга гаран сурагчтай болохоор багш нарын тоо их. Цөөхөн суралцагчтай сургуулийн хувьд нэг судлагдахуун дээр 1-2 багштай байдаг бол манай сургуулийн хувьд математикийн судлагдахууны 8 багштай. Судлагдахууны багшийн хөгжлийг дэмжих тал дээр илүү анхаарах, онцлогт нийцүүлэхэд бэрхшээлтэй байсан.
- Анхнаасаа бол сургуулийн онцлогийг харгалзаагүй. Гэхдээ явц дундаа харгалзаад, хувиргаад ажилласан. Хүүхэд ихтэй төрийн өмчийн сургууль учраас анги танхимын хүрэлцээ муутай. Хичээлээс гадуурх үйл ажиллагаа томоохон хэсэг байсан хэдий ч нэг нэг л урлаг заал спорт заалтай хичээлийн өдрүүдээр ямар ч хүрэлцээгүй тул хагас сайн бүтэн сайнд дугуйлан секцийнхээ хуваарийг тавих гэх мэтчилэн хувиргаж ажилласан.
- Төсөл 20 сургууль хамрагдсан манай бүсийн тойрогт гэхэд манайх шиг 5000 гаруй хүүхэдтэй 2 ээлжтэй сургууль байгаагүй тэгээд бид хийсэн ажлаа дүгнүүлэхээр ялгаатай учраас хүнд байсан. Мөн төслийн хүрээнд хийгдэж байгаа ажлууд хийх гэхээр манай сургуулийн онцлогт таарахгүй учраас маш хүндрэлтэй байсан.

Шигтгээ 3

2 дахь шатанд бол хүсэлт авсан. Бид сургуулийн онцлогоо нэлээд дурдаж өгсөн. Манай онцлог бол хүүхдийн тоо их, 4000 гаруй хүүхэдтэй. Түүний тал нь гэр хорооллынх ба эцэг эх нь амьдралын баталгаажих түвшнээс доогуур өрхөд багтдаг тийм хүмүүс байгаа. Энэ жилийн төсөлд нь манай онцлогийг харгалзаж хэрэгжүүлнэ гэж бодож байна.

Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн оролцогч (сургуулийн удирдлага)

Шинэ Монгол төвөөс үйл ажиллагааныхаа явцад санал, хүсэлтийг авч тухайн сургуулийн онцлогт нийцүүлэх тал дээр анхааран ажилласан жишээг оролцогчид дурьдсан байна. Жишээ нь "Тухайн сургуулийн давуу болон сул талыг тодорхойлох фокус ярилцлагыг зохион байгуулсан. Гарааны бодит үнэлгээг хийж онцлогийг харгалзан зөвлөн, төслийн багийн орон нутгийг хариуцсан зөвлөх ирж бодит байдалд үнэлгээ хийж байсан, Сургууль бүрийг харьцуулсан бүсийн зөвлөх багштай хамтарч зөвөлгөө авч,болж байгаа,болохгүй байгаа зүйлээ асууж сургуулийнхаа бодлого нөөц бололцоонд тулгуурлан төслийг хэрэгжүүлж байсан" хэмээн хариулсан байна.

Багшийн хэрэгцээнд нийцсэн байдал

Багш нараас ажилладаг сургууль нь сургуулийн менежментийг шинэчлэх чиглэлээрх ямар төслүүдэд хамрагдсан болохыг тодруулах 70.6% нь Шинэ Монгол төв ТББ-ын төрийн өмчийн ЕБС-ийн менежментийг сайжруулах төсөл, 33.2% нь БЕГ-ийн Гүйцэтгэлийн үнэлгээний дүнд суурилсан менежментийн шинэчлэл, 10.0% нь АХБ-ны Төлөвлөлт, тайланд суурилсан менежментийг нэвтрүүлэх төсөлд хамрагдсан гэж хариулжээ.

ШУУДАН СУДАЛГААНЫ

График 4. Сургуулийн менежментийг шинэчлэх чиглэлээр хамрагдсан төслүүд, олон сонголттой (n=361)



Асуумж судалгаанд цахимаар хамрагдсан багш нарын 78.4% буюу 283 нь мэргэжлийн хөгжлийн бүлэгт орсон бол үлдсэн 21.6% буюу 78 нь нь ороогүй байна. Мэргэжлийн хөгжлийн бүлэгт ороогүй шалтгааныг тодруулахад 34.6% нь цаг таараагүй тул амжаагүй, 11.5% нь сонирхолгүй тул оролцоогүй, 5.1% нь үйл ажиллагаа зохион байгуулаагүй, 2.6% нь хэрэг болох үйл ажиллагаа байгаагүй, 46.2% нь бусад гэж хариулжээ.

График 5. Мэргэжлийн хөгжлийн бүлэгт орсон эсэх (n=361)



График 6. Оролцдоггүй шалтгаан (n=78)



Багш нараас төслийн сургалтын сэдвүүд тэдний ажилд хэрэг болсон эсэхийг тодруулахад 87.1% нь тийм, 4.9% нь зарим талаар, 4.3% нь үгүй, 3.7% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ. Мөн нийт багш нарын 73.2% хамрагдсанаа сургалтаа чанартай, 24.4% дунд зэрэг, 2.4% нь чанаргүй гэж үнэлжээ.

UIH MN
СУДАЛГААНЫ САН

График 7. Сургалтын сэдвүүд багш нарын ажилд хэрэг болсон эсэх (n=164)

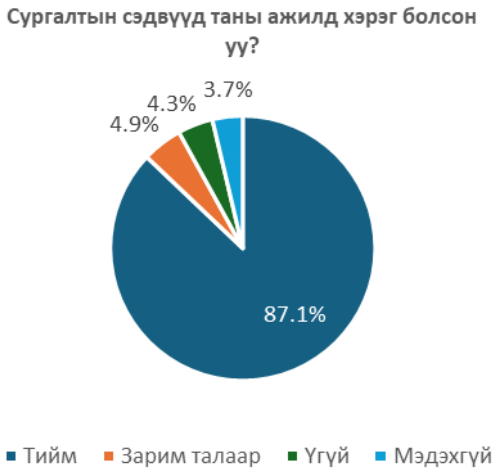
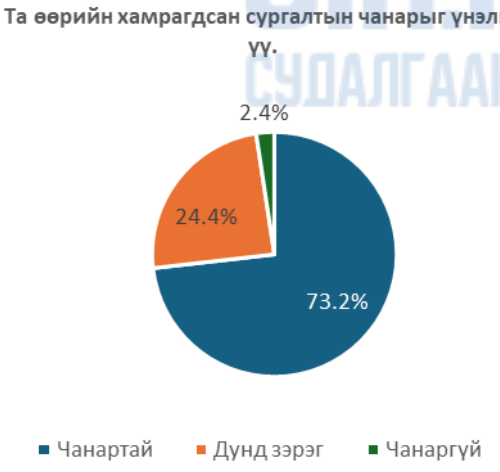


График 8. Сургалтын чанар (n=164)



Дээрх үр дүнгээс харахад Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд хийгдсэн сургалт, агуулга нь багшийн хэрэгцээнд нийцсэн, хэрэгцээтэй байсан нь харагдаж байна.

Харин сургалтын чанарын хувьд 4 оролцогч тутмын нэг нь сургалтыг "дунд зэрэг" гэж үнэлсэн байна.

Ярилцлагын судалгааны үр дүнгээс харахад сургуулийн хэмжээнд ялангуяа багшид хамгийн их ачаалал ирсэн талаар оролцогчид цохон тэмдэглэсэн байна. Багшийн ажлын ачаалал, сургуулийн хичээллэх ээлж, нэг багшид ногдох хүүхдийг тооцоолоогүй, нийтлэг байдлаар даалгавар, гүйцэтгэх ажлын жагсаалт өгч байсан нь хүндрэлтэй байсан талаар дурьдсан байна.

Шигтгээ 4

> 7 хоног бүр ирж байгаа даалгаврыг өдөр дутмын ажилтайгаа уялдуулан хийх гэж оролдож байсан ч багш нарын ачааллаас шалтгаалан, багшийн нөхцөл байдалд нийцүүлэгүйн улмаас хөрсөн дээрээ буулгахад хүндрэлтэй зүйл байсан. 35 долоо хоногт 35 ажлыг хийж хэрэгжүүлэхэд цаг хугацаа давчуу байсан.
>
> Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн оролцогч (сургуулийн удирдлага)

Мөн алслагдсан аймгийн сургуулийн төлөөллүүд Шинэ Монгол төвийн хэрэгжүүлсэн төслийг хэрэгжүүлэхэд тухайн сургуулийн багш нарын хүлээж авах хандлага сул байсан нь хэрэгжүүлэхэд хүндрэлтэй байсан талаараа ярилцлагын үеэр дурьдсан байна.

Шинэ Монгол төвийн багш нартай тогтмол уулзах, эргэх холбоотой ажиллах туршлага нь багшийн хэрэгцээнд нийцүүлэхэд сайн туршлага болсон бол АХБ-ны санхүүжилттэй төслийн ажлын байранд зөвлөн туслах үйлчилгээ нь багшийн хэрэгцээнд нийцүүлэхэд үр дүнтэй болсон байна.

Сурагч, эцэг эх, асран хамгаалагчдын хэрэгцээнд нийцсэн байдал

Оролцогчдоос сургууль дээр нь сургуулийн менежментийг шинэчлэх чиглэлээр ямар төсөл хэрэгжсэнийг тодруулахад 26.2% нь БЕГ-ийн Гүйцэтгэлийн үнэлгээний дүнд суурилсан менежментийн шинэчлэл, 25.8% нь Шинэ Монгол төв ТББ-ын төрийн өмчийн ЕБС-ийн менежментийг сайжруулах төсөл, 6.5% нь АХБ-ны Төлөвлөлт, тайланд суурилсан менежментийг нэвтрүүлэх төсөл гэж хариулжээ.

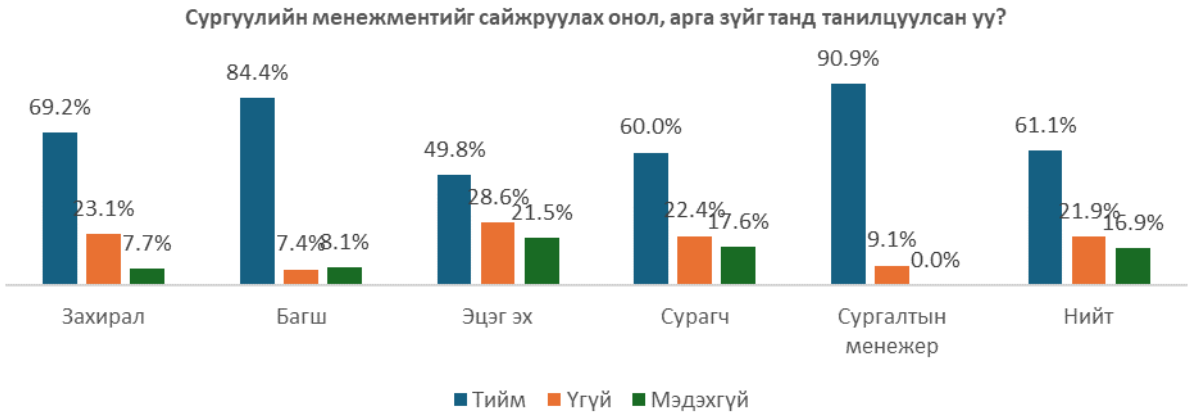
Харин нийт оролцогчдын 623 буюу тал орчим хувь (48.5%) нь ямар төсөл хэрэгжсэнийг мэдэхгүй байна. Мэдэхгүй гэж хариулсан оролцогчдын 57.9% нь эцэг эхчүүд, 39.5% нь сурагчид байсан буюу эцэг эхчүүд болон сурагчид сургууль дээр нь тодорхой төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэн эсэх мэдээлэлгүй байна.

График 9. Сургууль дээр хэрэгжсэн сургуулийн менежментийг шинэчлэх чиглэлээрх төслүүд, олон сонголттой (n=1,284)



Оролцогч нарт сургуулийн менежментийг сайжруулах онол, арга зүйг танилцуулсан эсэхийг лавлахад нийт оролцогчдын 61.1% нь тийм, 21.9% нь үгүй, 16.9% нь мэдэхгүй гэж хариулсан. Энэ талаар мэдээлэл **хамгийн бага мэдээлэл авсан бүлэг нь эцэг эхчүүд болон сурагчид байгаа бол хамгийн мэдээлэлтэй бүлэг нь сургалтын менежер болон багш нар байв**.

График 10. Сургуулийн менежментийг сайжруулах онол, арга зүйг танилцуулсан эсэх (n=661)



Эцэг эхчүүд, асран хамгаалагчдад мэдээлэл маш дутмаг байгаа нь ярилцлагын судалгааны үр дүнгээр мөн баталгаажсан байна. Зарим сургуульд бүлгийн ярилцлагыг эцэг эхчүүд дунд зохион байгуулан, нийгмийн ажилтан нийт 12 хүнийг дуудан ирүүлсэн боловч нэг ч эцэг, эх сургуулийн менежментийг сайжруулахтай холбоотой төслийн талаар мэдээлэл байхгүй тул ярилцлагыг цуцалсан байна. Мөн зарим эцэг эхчүүдийн зүгээс соёлын нийлэмжгүй байдлаас үүдэн тэдний хэрэгцээ, сонирхолд нийцээгүй хэмээн үзсэн байна.

Шигтгээ 5

> Хувийн сургуулийн менежмент хөрсөнд бууж өгөхгүй байсан. Дээр нь эцэг эхийн эсэргүүцэл их байсан. Өглөө ирээд хүүхдүүдтэй мэндлэхээр хүүхдүүд урдаас бөхийгөөд мэндлэх тал дээр нэлээн их эсэргүүцэл авч байсан. Заавал яахаараа толгойг нь бөхийлгөөд байгаа юм гээд л эцэг эхчүүд нэлээн эсэргүүцсэн.
>
> Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн оролцогч (багш)

Эцэг эхчүүдээс гадна сурагчдыг үйл ажиллагаанд татан оролцуулах, мэдээллээр хангах нь дутмаг байна. Бүлгийн ярилцлагад оролцсон сурагчдаас “санал авдаг” хэмээн дийлэнхи нь хариулсан ч санал хэрхэн туссан, өргөдөл, гомдлыг шийдвэрлэх үйл явц маш удаан, яасан нь тодорхойгүй байдаг талаар нийтлэг дурьдаж байна. Мөн сурагчдын зүгээс сургуулийн менежментийг сайжруулах, сурах таатай орчинг бүрдүүлэхэд санал хүсэлтээ илэрхийлэх, дуу хоолойгоо хүргэх сонирхол ихтэй байгаа талаар санал хүсэлтээ илэрхийлсэн байна.

Шигтгээ 6

> Бидний тавьсан санал, сонсох шийдвэрлэх нь маш их удаан байдаг. Жишээ нь: Би 9-р ангид сурдаг. 5-р ангид байхад 00 хийнэ гээд мөнгө цуглуулдаг байсан. Энэ жил л 00-той болсон. Сурагчдын санал бодлыг тэр болгон сонсохгүй гэхдээ бичгээр судалгаа авч байсан.
>
> Бүлгийн ярилцлагад оролцсон Сурагч

5.2 Үр дүнтэй хэрэгжүүлсэн байдал

5.2.1. Төслөөс гарсан гол үр дүнгүүд

Хүснэгт 6. Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй 2

Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй
Төслийн тоон судалгааны үр дүнгээс: 1) Сургуулийн менежментийг сайжруулах хүрээнд сургууль хэрэгжсэн үйл ажиллагаануудыг харахад хамгийн түгээмэл ажил нь танхимын сургалт (48.9%), сургуулийн орчны үнэлгээ (44.5%) байсан бол хамгийн бага хэрэгжсэн нь удирдлагыг сэлгэх, чөлөөлөх (5.9%), фокус бүлгийн ярилцлага (8.3%) байна. 2) Төслийн хүрээнд сургалтууд танхимаар (32.8%), сургуулийн эрэлт хэрэгцээнд нийцүүлэн (18.0%), нэг удаа (17.4%) зохион байгуулагдах нь түгээмэл байжээ. 3) Судалгаанд оролцсон багш нарын талаас илүү хувь (56.6%) нь сургалтыг зарим талаараа үр өгөөжтэй гэсэн бол 37.5% нь маш үр өгөөжтэй, 5.6% нь үр өгөөжгүй гэж үзжээ. 4) Судалгаанд оролцсон нийт 135 багшийн 78.5% нь багшийн өөрийн үнэлгээг зохион байгуулсан байна. Харин нийт оролцогчдоос сургуулийн менежментийг сайжруулах зураглал гаргасан эсэхийг тодруулахад 34.0% нь тийм, 18.0% нь үгүй, 48.0% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ. **Шинэ Монгол Төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн үр дүн:** 5) Төсөл хэрэгжсэнээр эерэг үр дүн гарсан эсэхийг тодруулахад 82.9% нь тийм, 6.7% нь үгүй, 10.4% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ. 6) 62.8% нь ямар нэгэн сөрөг үр дүн гараагүй гэсэн бол 14.6% нь сөрөг үр дүн гарсан, 22.6% нь мэдэхгүй гэж хариулсан байна. 7) Багш нарын ажлын ачааалал нэмэгдсэн нь сөрөг үр дүнгийн үндсэн шалтгаан болсон байна. 8) Нийт 164 багш нараас авсан судалгаагаар Багшийн ажлын зохион байгуулалтад эерэг үр дүн гарсан гэж 84.1%, Захирлын ажлын зохион байгуулалтад эерэг үр дүн гарсан гэж 81.7%, Багшийн хандлага болон Багшийн ажлын арга барилд эерэг үр дүн гарсан гэж 80.5% нь үзсэн байна. 9) Хамгийн бага эерэг өөрчлөлт гарсан нь Сургалтын менежерийн хандага (75.6%) болон Сургалтын менежерийн ажлын арга барил (75.6%) хэмээн хариулсан байна. 10) Оролцогчдын үзэж буйгаар төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр гарсан хамгийн түгээмэл шууд үр дүн нь “Сургуулийн хүүхэд хөгжил, хамгааллын алба байгуулагдан ажиллаж байна (48.7%)”, “Эцэг эхийн оролцоо нэмэгдсэн (43.9%)” зэрэг байна. 11) Харин эдгээр үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр сургуулийн менежмент сайжирсан эсэхийг асуухад 48.1% нь тийм, 13.0% нь үгүй, 38.9% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ. 12) багш нарын багаар ажиллах нь үр дүнтэй байсан эсэхийг тодруулахад 64.6% маш их үр дүнтэй, 32.4% нь зарим талаар үр дүнтэй, 3.0% нь үр дүн муутай гэж хариулсан байна. 13) Багшийг ажлын байранд нь хөгжүүлэх чиглэлээр сургалт зохион байгуулах, ажлын байранд зөвлөн туслах, ЭЕШ болон олимпиадад бэлтгэх тусгай сургалтуудыг хамгийн түгээмэл хэрэгжүүлсэн байна. 14) Багш нар төслөөр дамжуулан багаар ажиллах, сурагчдын ялгаатай байдлыг харгалзах, сурагч төвтэй сургалт, хичээлийн төлөвлөлт, сургалтын арга зүйг сайжруулах чиглэлээр шинэ мэдлэг олж авсан байна.

15) Багш нарын 89.4% нь зүрх сэтгэлийн боловсрол олгох чиглэлээр зохион байгуулагдсан үйл ажиллагааг хэрэгтэй гэж үзсэн бол 5.3% нь хэрэггүй, үлдсэн 5.3% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ. Мөн зүрх сэтгэлийн боловсролын хөтөлбөрийг багш нарын 47.6% маш их өгөөжтэй, 42.1% нь өгөөжтэй, 10.4% нь өгөөжгүй гэж үзсэн байна.

Төслийн давуу болон сул талууд:

16) **Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн давуу тал буюу хамгийн үр дүнтэй хэрэгжүүлсэн ажлууд** нь ҮЕ-ийн системээр дамжуулан багш, сурагчдын оролцоог нэмэгдүүлсэн, алсын хараа, зорилго, төлөвлөх арга зүйд суралцсан, болон байгууллагын соёл төлөвшүүлэх ойлголт нэмэгдсэн гэж үзсэн бол **сул тал** нь цогц арга зүй гэхээс илүүтэй салангид үйл ажиллагаанд чиглэсэн, сургуулийн нөөц бололцооноос хамааран арга зүйг нутагшуулахад хүндрэлтэй, цахим сургалтууд үр дүн багатай байсан хэмээн нэрлэсэн байна.
17) **БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн давуу тал нь гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилан чиглүүлэг өгсөн** нь үндэслэлтэй, сургуулийн менежментийн зураглал, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө хэрхэн хийх арга зүйд суралцсан байна. **Төслийн сул тал** нь хичээлийн жилийн дундуур эхэлсэн, зааварчилгаа сул, эргэх холбоо багатай, үр дүн багатай, цөөн тооны сургууль хамрагдсан зэргийг түгээмэл нэрлэсэн байна.
18) **АХБ-ны санхүүжилттэйгээр хэрэгжүүлсэн төслийн давуу тал нь шавь төвтэй сургалтын арга зүй**, зөвлөх багш нар ажиллуулсан үйл ажиллагаа байсан бол **сул тал нь** хугацааны хувьд богино, төсөл дуусмагц үйл ажиллагаа зогсох магадлалтай хэмээн үзсэн байна.

Сургуулийн менежментийг сайжруулах хүрээнд сургууль хэрэгжсэн үйл ажиллагаануудыг харахад хамгийн түгээмэл ажил нь танхимын сургалт (48.9%), сургуулийн орчны үнэлгээ (44.5%) байсан бол хамгийн бага хэрэгжсэн нь удирдлагыг сэлгэх, чөлөөлөх (5.9%), фокус бүлгийн ярилцлага (8.3%) байна.

График 11. Сургуулийн менежментийг сайжруулах хүрээнд сургууль хэрэгжсэн үйл ажиллагаанууд (n=661)



UIH.MN СУДАЛГААНЫ САН

Төслийн хүрээнд сургалтууд танхимаар (32.8%), сургуулийн эрэлт хэрэгцээнд нийцүүлэн (18.0%), нэг удаа (17.4%) зохион байгуулагдах нь түгээмэл байжээ.

График 12. Сургалт зохион байгуулагдсан хэлбэр (n=661)



Судалгаанд оролцсон багш нарын талаас илүү хувь (56.6%) нь сургалтыг зарим талаараа үр өгөөжтэй гэсэн бол 37.5% нь маш үр өгөөжтэй, 5.6% нь үр өгөөжгүй гэж үзжээ. Мөн сургуулийн менежментийг сайжруулах аргачлал, гарын авлага, зөвлөмжтэй байсан эсэхийг тодруулахад 54.2% нь тийм, 23.8% нь үгүй, 22.1% нь мэдэхгүй гэж хариулсан байна.

График 13. Сургалтын үр өгөөж (n=661)



График 14. Сургуулийн менежментийг сайжруулах аргачлал, гарын авлага, зөвлөмжтэй байсан эсэх (n=661)



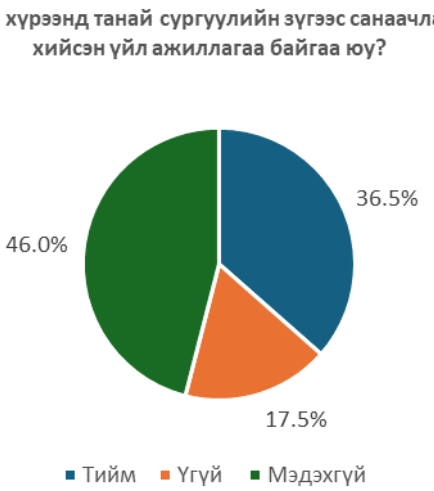
Сургууль дээр нь менторууд ажилласан эсэхийг тодруулахад нийт оролцогчдын 47.4% нь тийм, 18.3% нь үгүй, 34.3% нь мэдэхгүй гэж хариулсан байна. Харин энэ хүрээнд сургуулийн зүгээс санаачлан хийсэн үйл ажиллагаа байгаа эсэхийг лавлахад 46.0% нь мэдэхгүй, 36.5% нь тийм, 17.5% нь үгүй гэжээ.

НИЙ MN
СОЗДАЛ АНЫРСАН

График 15. Сургууль дээр менторууд ажилласан эсэх (n=661)



График 16. Энэ хүрээнд сургуулийн зүгээс санаачлан хийсэн үйл ажиллагаа байгаа эсэх (n=661)



Судалгаанд оролцсон нийт 135 багшийн 78.5% нь багшийн өөрийн үнэлгээг зохион байгуулсан байна. Харин нийт оролцогчдоос сургуулийн менежментийг сайжруулах зураглал гаргасан эсэхийг тодруулахад 34.0% нь тийм, 18.0% нь үгүй, 48.0% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

5.2.2 Шинэ Монгол Төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн үр дүн

Шинэ Монгол төв ТББ-аас хэрэгжүүлсэн Төрийн өмчийн ЕБС-ийн менежментийг сайжруулах төсөл хэрэгжсэнээр эерэг үр дүн гарсан эсэхийг тодруулахад 82.9% нь тийм, 6.7% нь үгүй, 10.4% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ. Эсрэгээрээ, 62.8% нь ямар нэгэн сөрөг үр дүн гараагүй гэсэн бол 14.6% нь сөрөг үр дүн гарсан, 22.6% нь мэдэхгүй гэсэн байна.

График 17. Төсөл хэрэгжсэнээр эерэг үр дүн гарсан эсэх (n=164)

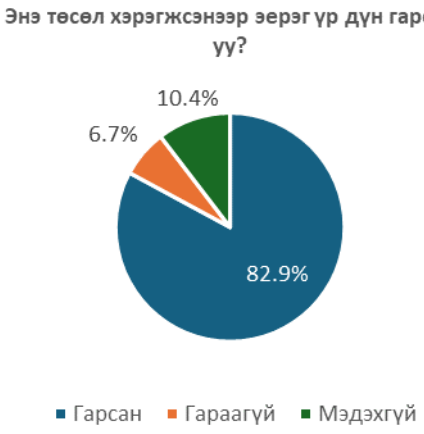


График 18. Төсөл хэрэгжсэнээр сөрөг үр дүн гарсан эсэх (n=164)



Төсөл хэрэгжсэнээр ажлын ачаалал нэмэгдсэн нь ямар нэгэн сөрөг үр дүн гарсан гэж мэдэгдсэний үндсэн шалтгаан байна.

Мөн тухайн төсөл зорилгодоо хүрсэн эсэхийг тодруулахад багш нарын 75.6% тийм, 11.6% нь үгүй, 12.8% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

Цаашилбал, төслийн үр дүнд гарсан өөрчлөлтүүдийг түвшин бүрд нь тодруулж, 1-5 (1-Улам муудсан, 5-Маш сайн өөрчлөлт гарсан) оноогоор үнэлүүлэхэд багш нарын дийлэнх хувь нь эерэг өөрчлөлт гарсан гэж мэдэгдсэн байна.

Хүснэгт 7. Төслийн үр дүнд гарсан өөрчлөлт (n=164)

Өөрчлөлт	Улам муудсан	Бага зэрэг муудсан	Өөрчлөлт гараагүй	Бага зэрэг сайн өөрчлөлт гарсан	Маш сайн өөрчлөлт гарсан
Захиралын хандлага гарсан өөрчлөлт	3.7%	3.0%	14.6%	34.8%	**43.9%**
Сургалтын менежерийн хандлага гарсан өөрчлөлт	2.4%	4.9%	17.1%	37.2%	**38.4%**
Багшийн хандлага гарсан өөрчлөлт	3.7%	2.4%	13.4%	**40.9%**	39.6%
Захиралын ажлын арга барилд гарсан өөрчлөлт	4.3%	3.7%	12.8%	36.6%	**42.7%**
Сургалтын менежерийн ажлын арга барилд гарсан өөрчлөлт	2.4%	3.7%	18.3%	35.4%	**40.2%**
Багшийн ажлын арга барилд гарсан өөрчлөлт	1.8%	1.8%	15.9%	**42.1%**	38.4%
Захирлын ажлын зохион байгуулалтад гарсан өөрчлөлт	3.0%	3.7%	11.6%	39.6%	**42.1%**
Сургалтын менежрийн ажлын зохион байгуулалтад гарсан өөрчлөлт	1.8%	1.8%	15.2%	36.6%	**44.5%**
Багшийн ажлын зохион байгуулалтад гарсан өөрчлөлт	1.2%	2.4%	12.2%	40.2%	**43.9%**

Оролцогчдын үзэж буйгаар төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр гарсан хамгийн түгээмэл шууд үр дүн нь “Сургуулийн хүүхэд хөгжил, хамгааллын алба байгуулагдан ажиллаж байна (48.7%)”, “Эцэг эхийн оролцоо нэмэгдсэн (43.9%)” зэрэг байна. Харин эдгээр үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр сургуулийн менежмент сайжирсан эсэхийг асуухад 48.1% нь тийм, 13.0% нь үгүй, 38.9% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ. Төслийн хүрээнд хэрэгжүүлсэн бүх үйл ажиллагаа сургуулийн менежменттэй холбоотой байсан эсэх нь эргэлзээтэй байна.

График 19. Төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр гарсан шууд үр дүн (n=661)



UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

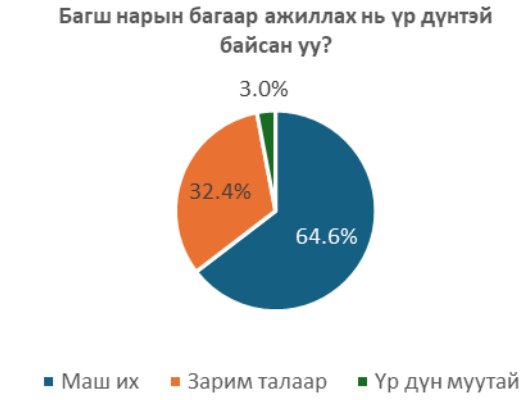
Багш нарыг багт нэгтгэх менежментийн чиглэлээр гарсан үр дүн

Төслийн хүрээнд ихэнх сургуулиуд дээр багш нарын ойролцоогоор 12 баг байгуулагдсан байна. Судалгаанд хамрагдсан багш нарын 87.5% нь багш нарын баг тогтвортой ажиллаж чадаж байна гэсэн бол 5.0% нь заримдаа, 7.5% нь чадахгүй байна гэжээ. Мөн багш нарын багаар ажиллах нь үр дүнтэй байсан эсэхийг тодруулахад 64.6% маш их үр дүнтэй, 32.4% нь зарим талаар үр дүнтэй, 3.0% нь үр дүн муутай гэж хариулсан байна.

График 20. Багш нарын баг тогтвортой ажиллаж чадаж буй эсэх (n=160)



График 21. Багш нарын багаар ажиллах нь үр дүнтэй эсэх (n=164)



Багш нарын багийн үндсэн үйл ажиллагаануудыг лавлахад дараах үйл ажиллагаанууд хамгийн их давтагдаж байв. Үүнд:

- Хамтран ажиллах – Бусадтай хамтран ажиллах, багаар ажиллах, санал бодлоо солилцох зэрэг хамтын ажиллагаатай холбоотой үйл ажиллагаа.
- Сурлагын ахиц амжилт – Сурагчдын сурлагын ахиц, амжилтыг сайжруулах, ахиц амжилтын төлөвлөлт хийх.
- Сурагчдын хүмүүжил төлөвшил – Хүмүүжил төлөвшил, ёс зүйн хандлага, зөв дадал хэвшилд суралцах.
- Цаг баримтлах – Цаг баримтлах, зохион байгуулалтыг сайжруулах зэрэг цаг хугацааны менежменттэй холбоотой ажлууд.
- Эцэг эхийн хамтын ажиллагаа – Эцэг эх, асран хамгаалагчтай хамтран ажиллах, тэдний оролцоог нэмэгдүүлэх.

Харин нийт багш нарын 47.0% нь багаар ажиллах нь ажлын ачааллыг нэмэгдүүлсэн гэж үзсэн бол 53.0% нь нэмэгдүүлээгүй гэж мэдэгджээ.

Багшийг ажлын байранд нь хөгжүүлэх чиглэлээр гарсан үр дүн

Багшийг ажлын байранд нь хөгжүүлэх менежментийн чиглэлээр дараах ажлуудыг түлхүү хэрэгжүүлсэн байна. Үүнд:

- Сургалт зохион байгуулах – Багш, сурагчдад зориулсан төрөл бүрийн танхимын болон цахим сургалтууд зохион байгуулагдсан.
- Зөвлөгөө өгөх, зөвлөн туслах – Багш нарт зөвлөгөө өгөх, ажлын байранд нь зөвлөн туслах үйл ажиллагаанууд.
- ЭЕШ, олимпиад бэлтгэх сургалт – ЭЕШ болон олимпиадад бэлтгэх тусгай сургалтуудыг явуулсан.

Эдгээр ажлууд хэрэгжсэнээр багш нар багаар хамтран ажиллах, цаг баримтлах, төлөвлөх, эерэг уур амьсгал бүрдүүлэх, өөрийгөө хөгжүүлэх, сургалтын арга зүйгээ сайжруулах зэргээр мэдлэг, ур чадвараа нэмэгдүүлжээ.

Харин эдгээр үйл ажиллагааны үр дүнд хичээлээ төлөвлөж заахдаа дараах зүйлсийг шинээр тусгаж хэрэгжүүлсэн байна. Үүнд:

- Багаар ажиллах, хамтран ажиллах – Багш нар багийн ажил, хамтын ажиллагааг чухалчилж, сурагчдыг багаар ажиллах ур чадварт сургахыг зорьсон.
- Сурагчдын ялгаатай байдлыг харгалзах – Сурагчдын түвшин, хэрэгцээнд тохирсон даалгавар өгөх, ялгаатай байдлыг харгалзан үзэж ажиллахад анхаарсан.

UIH.MN
СУДАЛГААНЫСАН

- Сурагч төвтэй сургалт – Хичээлдээ сурагч төвтэй арга барилыг хэрэгжүүлэх, сурагч бүрийг хүндэтгэх, хөгжүүлэхэд чиглэсэн.
- Хичээлийн төлөвлөлт, сургалтын арга зүй сайжруулах – Хичээлийн төлөвлөлтөд анхаарч, сургалтын арга зүйгээ сайжруулж, бүтээлч арга барилыг түлхүү ашиглахыг зорьсон байна.

Төсөл багш нарын хувь хүний болон мэргэжлийн зорилгодоо хүрэхэд тусалсан эсэхийг лавлахад 85.2% нь тийм, 5.8% нь зарим талаар, 9.0% нь үгүй гэж хариулжээ.

Сургуулийн эрэг соёл төлөвшүүлэх менежментийн чиглэлээр гарсан үр дүн

Багш нар төслийн үр дүнд сургуулийн эрэг соёлын талаар дараах ойлголттой болсноо мэдэгдсэн. Үүнд:

- Мэндлэх, хүндлэх ёс – Сурагчид болон багш нар бие биедээ мэндэлж, хүндэтгэлтэй харьцах соёл төлөвшсөн.
- Цаг баримтлах – Сургуулийн орчинд цаг баримтлахыг сурч, дадал болсон.
- Эерэг уур амьсгал – Сургуулийн орчинд эерэг уур амьсгал, хамтач соёл бүрдсэн.
- Дүрэмт хувцас, эмх цэгц – Дүрэмт хувцсаа зөв өмсөж, хогоо хаяхгүй байх, эмх цэгцтэй байх зэрэг дадал хэвшсэн.
- Багийн ажиллагаа – Багш, сурагчид нэг зорилготой, хамтач хандлагатай ажиллах болсон.

Харин багш нарын 78.0% нь өөрсдийнх нь зан үйлд өөрчлөлт орсон гэсэн бол 13.4% нь өөрчлөлт байхгүй, 8.5% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

Зүрх сэтгэлийн боловсролын хөтөлбөр хэрэгжүүлэх менежментийн чиглэлээр гарсан үр дүн

Үнэлгээнд хамрагдсан багш нар зүрх сэтгэлийн боловсрол гэдгийг дараах байдлаар ойлгох нь түгээмэл байна. Үүнд:

- Бусдыг хүндлэх, хүндлэлтэй хандах: Бусдад хүндэтгэлтэй, эелдэг хандах.
- Чин сэтгэлээсээ, сэтгэл зүрхнээсээ хандах: Аливаа асуудалд, ажилд, сурагчид хандахдаа чин сэтгэлээсээ хандах.
- Эерэг хандлага, зан төлөв төлөвшүүлэх: Эерэг хандлага, зөв зан төлөвтэй байх, хүнийг зөв хүн болгон төлөвшүүлэх.
- Хүүхэд бүрт хүрч ажиллах, ялгаатай байдлыг ойлгох: Сурагчдыг ялгаваргүйгээр тэгш хандах, хүүхэд бүрд хүрч ажиллах.
- Амьдрах ухаанд суралцуулах: Хичээлээс гадуурх үйл ажиллагаа, амьдрах ухаан, хүмүүнлэг энэрэнгүй зан төлөв төлөвшүүлэх.

Багш нарын 89.4% нь энэ чиглэлээр зохион байгуулагдсан үйл ажиллагааг хэрэгтэй байсан гэсэн бол 5.3% нь хэрэггүй, үлдсэн 5.3% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ. Мөн зүрх сэтгэлийн боловсролын хөтөлбөрийг багш нарын 47.6% маш их өгөөжтэй, 42.1% нь өгөөжтэй, 10.4% нь өгөөжгүй гэж мэдэгдсэн байна.

UIH.MN
СУДАЛГААНЫСАН

5.2.3. Төслийн хүрээнд хэрэгжсэн хамгийн үр дүнтэй болон үр дүн багатай үйл ажиллагаа

Гол мэдээлэгчтэй хийх ярилцлагын судалгааны хүрээнд сургуулийн менежер болон сургуулийн захирлаас “Танай сургууль дээр хэрэгжсэн төслийн үр дүн, тухайлбал хэрэгжүүлсэн төслийн гурван давуу тал болон гурвал сул талыг нэрлэнэ үү” хэмээх асуултын хариултад давтамж тоолох аргаар дүн шинжилгээ хийж үзвэл:

Хүснэгт 8. Төслийн хэрэгжилтийн давуу болон сул тал давтамжийн дарааллаар

	Давуу тал/Үр дүнтэй хэрэгжсэн	Сул тал
Шинэ Монгол Төвөөс хэрэгжүүлсэн төсөл	• Багш, сурагчид **ҮЕ-ийн систем болж** ажиллах арга зүйд суралцсанаар оролцоо, хамтын ажиллагаа сайжирсан. • Сараар, улирлаар, жилээр **төлөвлөх арга зүйд** суралцсанаар зохион байгуулалт сайжирсан. • Байгууллагын **соёл төлөвшүүлэх** талаар ойлголт сайжирсан. • Гарааны судалгаа, ахиц, сэтгэл ханамжийн **судалгаа, үр дүн тооцох, тайлагнахад** суралцсан. • Менежерууд **манлайлалын чадварт суралцсан**. Багш хөгжлийн бүлгийг олон янзаар туршиж үзэх боломж олдсон. • Алсын хараа, **зорилгоо нарийвчлан тодорхойлох** талаар ойлголттой болсон.	• **Цогц арга зүй гэхээсээ илүүтэй үйл ажиллагаанд чиглэсэн** байсан нь сургуулийн менежментийг цогц, томоор нь сайжруулах тал дээр ахиц гараагүй. • **Туршлага, арга зүйг нутагшуулах**, шууд хэрэглэхэд хүндрэлтэй. • Ажлын ачаалал, **сургуулийн хүчин чадал, цаг хугацаа, санхүү, нөөцөөс** хамааран зарим чиглэл, үүрэг даалгаварыг хэрэгжүүлэх боломж гараагүй. • **Эцэг, эх асран хамгаалагчийг оролцоог нэмэгдүүлэхэд бага** ач холбогдол өгсөн. • **Цахим сургалтад** хамрагдахад техникийн бэрхшээлүүд гарч байсан. • **Сургуулийн ялгаатай байдал**, онцлог хэрэгцээг тооцох нь бага байсан. • **Өөрсдийн сургуулийн соёлыг тулгах** байдал ажиглагдсан.
БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төсөл	• Сургуулийн **гүйцэтгэлийн үнэлгээн дээр суурилсан**, хэрхэн ажиллах заавар чиглүүлэг өгсөн нь үндэслэл сайтай байсан. • Өмнөх жилийн тайлан дээр үндэслэж ирэх жилийн үйл ажиллаганы төлөвлөлтөө хийж, **сургуулийн менежментийн зураглал, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө хэрхэн хийх арга зүйд суралцсан**. • **Эцэг, эх суралцагчтай гурвалсан холбоо** үүсгэж ажиллахад суралцсан. • Багш нар **гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх ойлголтоо** нэмэгдүүлсэн.	• Төсөл хэрхэн хэрэгжих талаарх мэдээлэл ойлгомжгүй, **зааварчилгаа сул байсан**. • Гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр муу **үнэлэгдсэн учраас энэ сургууль сонгогдсон гэсэн ойлголтыг эхнээсээ өгсөн нь** сургууль багш нар тийм ч таатай хүлээж аваагүй. • Хичээлийн **жилийн дундуур эхэлсэн** нь сул тал байсан. • Үйл ажиллагаа багатай, цаг хугацаа богино, **үр дүн багатай** байсан. • Төслийн сургуулиуд дээр биечлэн ирж зөвлөн туслах, **эргэх холбоо багатай.** • Цөөн сургууль хамрагдсан.

АХБ хэрэгжүүлсэн төсөл	• Эцэг эх, сурагчдыг татан оруулцуулж бүгд нэг зорилгын төлөө, **шавь төвтэй буюу хүүхэд чухал гэдэг нэгдсэн ойлголтыг** өгсөн. • Багш нарын масс үнэлгээ сүүлийн гурван жил ахисан, **гурван зөвлөх багштай болсо**н. ЭЕШ ийн бүх сурагчдын дундаж 540 болсон. Ахиулах зорилго гаргасны дараа хүн бүрийн хичээл зүтгэлээр ахиц дэвшил гарсан.	• **Төсөл дуусмагц** хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагаа **зогсох магадлалтай.** • **Хугацаа маш богино байсан**.

5.3 Үр ашигтай хэрэгжүүлсэн байдал

5.3.1. Төсөв, хүний нөөц, цаг хугацааг үр ашигтайгаар хуваарилж, хэрэгжүүлсэн байдал

Хүснэгт 09. Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй 3

Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй
1. Төсөл хэрэгжих санхүүжилтийг хэрхэн шийдсэнийг асуухад дийлэнх багш нар сургуулийн төсөв, багшийн хөгжлийн зардал, эцэг эхийн дэмжлэг гэсэн ба мэдэхгүй гэж хариулсан багш нар мөн цөөнгүй байв. 2. БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төсөл тухайн сургуулиас ямар нэг нэмэлт зардал гаргаагүй бол Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд багшийн хөгжлийг дэмжих төсвөөс 4 сая төгрөг гаргасан түгээмэл туршлага байна. 3. Төсөл хэрэгжсэнээр байгууллагад гарсан нөлөөг авч үзэхэд багш нарын хамгийн их хувь буюу 68.3% нь гүйцэтгэлийн үнэлгээний дүн сайжирсан гэсэн бол хамгийн бага хувь нь буюу 43.3% нь сургуулийн удирдлагын багийн ажил хялбарчлагдаж, илүү үр дүнтэй болсон гэж хариулжээ.

Үнэлгээний мэдээллээр төслийн үр ашигтай байдал буюу төслийн санхүү, хүний нөөцийг хэрхэн удирдсан, төслийн цаг хугацаанд нь төлөвлөсний дагуу хэрэгжүүлсэн эсэх талаар цуглуулсан мэдээлэл харьцангуй бага байсан. Чанарын судалгааны үеэр сургуулийн захиралуудтай хийсэн ярилцлагад “Дээрх үйл ажиллагааг зохион байгуулахад ямар нэг төсөв, хөрөнгөтэй холбоотой асуудал гарсан уу” хэмээх асуултад дараах байдлаар хариулсан байна.

- БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төсөл тухайн сургуулиас ямар нэг зардал гаргаагүй.
- Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн сургуулиуд багшийг хөгжүүлэх төсвөөс 4 сая төгрөг гаргасан туршлага түгээмэл, мөн сургалтад төсөв гаргах эсвэл ямар нэг төсөв гаргаагүй хэмээн хариулсан байна.
- АХБ-ны төсөл хэрэгжсэн сургуулийн зүгээс зөвлөх багшийн сургалтад зориулж төсөв гаргасан бол өөр ямар нэг байдлаар сургуулийн зүгээс төсөв гаргаагүй байна.

Багшийн хөгжлийн төсвөөс сургалтад төсөв гаргах нь ямар нэг байдлаар хүндрэл учруулаагүй ч Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн үеэр сайн оролцож буй багш нараа урамшуулахад зарцуулах зардлыг шийдвэрлэхэд ярвигтай байсан талаар сургуулийн захирлууд ярилцлагын үеэр цохон тэмдэглэж байв.

Шигтгээ 7

> Төсөв хөрөнгөтэй холбоотой зардлаа багшийн хөгжлийн зардлаасаа гаргасан. Багш нарын үүргийг жигд байлгахаар хуваасан. Санаачилгатай багшаа идэвхжүүлэхийн тулд төрийн өмчийн сургуульд хүндрэд гарч байсан. Багаар нь урамшуулах нь хязгаартай байсан. Ур чадварын нэмэгдэл өгөх зэргээр шийдэхийг хичээсэн.
>
> Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн оролцогч (сургуулийн удирдлага)

Мөн төсөл хэрэгжсэнээр байгууллагад гарсан нөлөөг авч үзэхэд багш нарын хамгийн их хувь буюу 68.3% нь гүйцэтгэлийн үнэлгээний дүн сайжирсан гэсэн бол хамгийн бага хувь нь буюу 43.3% нь сургуулийн удирдлагын багийн ажил хялбарчлагдаж, илүү ур дүнтэй болсон гэж хариулжээ.

График 22. Төсөл хэрэгжсэнээр байгууллагад үзүүлсэн нөлөө, олон сонголттой (n=164)



5.4 Ур нөлөө болон тогтвортой үргэлжлэх байдал

5.4.1. Мэдлэг, хандлага, дадалын өөрчлөлт

Хүснэгт 10. Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй 4

Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй
Багшийн хандлага болон арга зүйд гарсан өөрчлөлт 1. Төслийн үйл ажиллагаанд хамрагдсанаар багшид гарсан хамгийн их өөрчлөлт нь хамтын ажиллагаа, санаачилга, мэргэжлийн хөгжилд ахиц дэвшил гарсан (24.1%), сурагчдын хэрэгцээ, оролцоонд суурилсан үйл ажиллагааг төлөвлөх хандлагатай болсон (21.6%) гэж үзсэн байна. 2. Судалгаанд оролцсон багш нарын 99 хувь нь цахим технологийг сургалтандаа нэвтрүүлэх чиглэлээр ямар нэг өөрчлөлт гарсан хэмээн үзсэн байна. 3. Технологи ашиглан хичээл бэлтгэх арга зүй, medle.mn -д суралцсан нь хамгийн үр нөлөөтэй байсан байна. 4. Багш нарын 67.6% нь төслийн үйл ажиллагаанд хамрагдсанаар багш мэргэжилтний хувьд ямар нэгэн өөрчлөлт гарсан гэж мэдэгдсэн. 5. Гарсан өөрчлөлт нь мэдлэг ур чадвартай холбоотой (багаар ажиллах чадвар, цагийн менежмент, ээлжит хичээлийн талаарх мэдлэг), хандлагатай холбоотой (цаг баримтлах, бүтээлч байдал, харилцааны арга зүй) байх нь түгээмэл байна.

6. Багш нараас төслийн үр дүнд олж авсан мэдлэг, чадвар нь тэдний ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулсан эсэхийг лавлахад нийт багш нарын 63.2% нь тийм, 9.7% нь үгүй, 27.1% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.
7. Чанарын судалгаа буюу бүлгийн ярилцлагын үеэр эцэг, эх асран хамгаалагчид багшид төдийлөн өөрчлөлт гараагүй гэж үзсэн бол сурагчид багш нарын технологийн хэрэглээ, технологи ашиглан хичээл заах арга зүй сайжирсан хэмээн дийлэнхи оролцогчид дурьдсан байна.

Сургуулийн захиралд болон менежерт гарсан өөрчлөлт

8. Оролцогчдын 64.6% хувь нь захирлын хандлагад өөрчлөлт гарсан, 66.6% нь захирлын ажлын арга барилд өөрчлөлт гарсан, 67,3% нь захирлын ажлын зохион байгуулалтад гарсан өөрчлөлт хэмээн үзжээ.
9. Оролцогчдын 69.7% нь сургалтын менежерийн хандлага, ажлын арга барил (69.9%), ажлын зохион байгуулалтад (69.9%) тус тус өөрчлөлт гарсан гэж дүгнэжээ.

Суралцахуйд гарсан өөрчлөлт

10. Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн хувьд багш, сурагчдын оролцоо нэмэгдсэн, ҮЕ-ийн систем хэрэгжсэн, мөн хүүхдүүдийн дадал, хэвшил өөрчлөх, сургуулийн соёл төлөвшиж эхлэх зэргээр суралцахуйд өөрчлөлт гарсан гэж үзсэн.
11. БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр сул үнэлэгдсэн агуулгаар багш өөрийгөө болоод сурагчдаа сайжруулах, асуудлаа олж харах ялгаатай даалгавраар ажиллах арга нэмэгдсэн. Сургалт, ээлжит хичээлийн чанар дээшилсэн байна.

Сургалтын орчинд гарсан өөрчлөлт

12. Чанарын судалгаанд оролцогчдын 75% нь энэ төслөөр сургалтын орчинд өөрчлөлт гараагүй хэмээн хариулжээ.
13. БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд сургуулийн орчны эрсдлийн үнэлгээ хийн, сул орон зайг тохижуулан хүүхдүүдийн хичээл давтах орчныг бүрдүүлсэн байна.
14. Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд багшийн ажлын орчинг сайжруулахад туслах багш бүрт хувийн орон зай, талбай, сандал ширээ гаргахад анхааран ажилласан байна.
15. АХБ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд Хөгжлийн бэрхшээлтэй хүүхдэд хичээл заадаг багш нарт сургуулийн сэтгэл зүйчтэй хамтарч сургалт зохион байгуулах, мөн ганцаарчилсан сургалтын төлөвлөгөө боловсруулан ажилласан нь сайн жишиг болсон байна.

Багшийн хандлага болон арга зүйд гарсан өөрчлөлт

Төсөл, үйл ажиллагаанд хамрагдсанаар багшид гарсан өөрчлөлтийг тодруулахад хамгийн их хувь буюу 24.1% нь багшийн хамтын ажиллагаа, санаачилга, мэргэжлийн хөгжилд ахиц гарсан, 21.6% нь багш, сурагчдын хэрэгцээ, оролцоонд суурилсан үйл ажиллагааг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх хандлагатай болсон, 16.3% нь орчин цагийн хүүхдийн суралцахуйн онцлогт суурилсан суралцахуйн арга зүйн мэдлэг, чадвараа ахиулсан зэрэг хариултуудыг өгсөн байна.

График 23. Төсөл, үйл ажиллагаанд хамрагдсанаар багшид гарсан өөрчлөлт (n=361)



Багш нарт цахим технологийг сургалтандаа нэвтрүүлэх чиглэлээр ямар өөрчлөлт гарсныг тодруулахад дараах өөрчлөлтүүдийг нэрлэж байв. Үүнд:

- Medle, Moodle, Eduten, Canva, Pearson зэрэг цахим платформуудтай ажиллах,
- Багшийн ачааллыг хөнгөвлөх аргуудтай суралцсан,
- Интерактив хичээлүүдийг сургалтдаа ашиглах,
- Хичээлийг сонирхолтой зохион байгуулах, хүүхдүүдийг идэвхжүүлэх,
- Цахим хэрэглэгдэхүүн боловсруулах, ашиглах зэрэг эерэг өөрчлөлтүүдийг дурдсан.

Харин нийт 361 багшийн ойролцоогоор 28 буюу нэгээс бага хувь нь ямар нэгэн өөрчлөлт гараагүй гэж мэдэгджээ.

Судалгаанд хамрагдсан багш нарын 210 буюу 58.2% нь багшийн ёс зүйн хэм хэмжээг сахих асуудлаар ямар нэгэн үйл ажиллагаа зохион байгуулагдсан гэж хариулсан ба ямар үйл ажиллагаа зохион байгуулагдсаныг тодруулахад дийлэнх нь багшийн ёс зүй, багаар ажиллах, цаг баримтлах зэрэг сэдвийн хүрээнд төрөл бүрийн сургалт зохион байгуулсан гэж хариулжээ. Мөн зарим багш нар эцэг эхтэй уулзалт хийсэн, ёс зүйн хороо байгуулсан, хууль, тогтоомж сурталчилсан, илтгэл бичсэн зэргийг дурдсан байна.

Цаашилбал, багш нарын 67.6% нь төслийн үйл ажиллагаанд хамрагдсанаар багш мэргэжилтний хувьд ямар нэгэн өөрчлөлт гарсан гэж мэдэгдсэн. Гарсан өөрчлөлтүүдийг тодруулахад дараах өөрчлөлтүүдийг дурдаж байв.

Хүснэгт 11. Төсөл, үйл ажиллагаанд хамрагдсанаар гарсан өөрчлөлтүүд

Мэдлэг, ур чадвартай холбоотой	• Багаар ажиллах чадвар • Цагийн менежмент • Ээлжит хичээлийн талаарх мэдлэг • Харилцааны ур чадвар • Заах арга зүйн ур чадвар • Төлөвлөх ур чадвар • Дататай ажиллах чадвар • Цахим ур чадвар • Сурагч төвтэй аргуудыг хэрэгжүүлэх чадвар • Менежментийн чадвар • Зүрх сэтгэлийн боловсрол
Хандлагатай холбоотой	• Цаг баримтлах • Хүүхэд болон багш нартай хүндэтгэлтэй харьцах • Бүтээлч байдал • Хүүхдийг сонсох, ойлгох • Хариуцлагатай байдал • Эерэг харилцааны ур чадварууд

Эцэст нь багш нараас төслийн үр дүнд олж авсан мэдлэг, чадвар нь тэдний ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулсан эсэхийг лавлахад нийт багш нарын 63.2% нь тийм, 9.7% нь үгүй, 27.1% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

Чанарын судалгааны аргаар судалгааны аргаар суралцагчдаас багшийн хандлага, арга зүйд хэрхэн өөрчлөлт гарсан талаар асуухад дийлэнхи оролцогчид одоогоор төдийлөн шууд үр дүн, өөрчлөлт хараагүй хэмээн хариулсан байна. Харин багш нар технологи ашиглах байдал эрс нэмэгдсэн талаар ихэнхи оролцогчид дурьдаж байв.

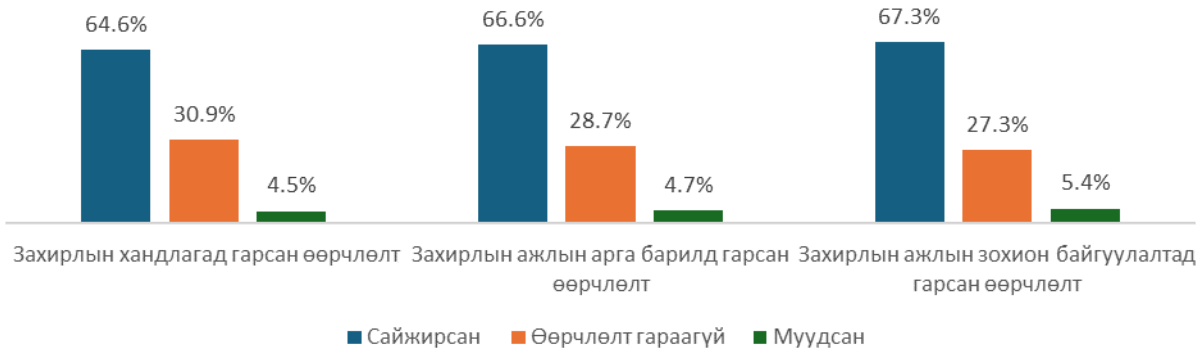
Шигтгээ 8

> Багш нарын хичээл заах арга зүйд өөрчлөлт гараагүй юм шиг. Их юм бичээд л байдаг. Заах арга зүй тааруу.
>
> Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн бүлгийн ярилцлагын оролцогч (сурагч)

Сургуулийн захирал болон сургалтын менежерт гарсан өөрчлөлт

Түүнчлэн, оролцогчдоос сургуулийн захиралд гарсан өөрчлөлтийг тодруулахад дараах байдлаар хариулсан байна.

График 24. Сургуулийн захиралд гарсан өөрчлөлт (n=661)



Харин сургалтын менежерт гарсан өөрчлөлтийг тодруулахад дараах байдлаар хариулжээ.

График 25. Сургалтын менежерт гарсан өөрчлөлт (n=661)



Шигтгээ 9

Урьд нь сургуулийн дотоод үйл ажиллагааны талаар тодорхой мэдээлэлгүй хүүхдээсээ л сонсдог байсан бол одооноос арай өөр болоод байгаа. Багш нар хичээлдээ урьж суулгах, мөн сургалтын менежер ямар хичээлд сууж үзэх саналтай байгааг асууж хуваарилж өгч байсан. Энэ байдал нь арга барил нь сайжирч байгаагийн нэг илрэл байх гэж бодож байна.

БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн бүлгийн ярилцлагын оролцогч (эцэг эх, асран хамгаалагч)

Суралцахуйд гарсан өөрчлөлт

Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн хувьд багш, сурагчдын оролцоо нэмэгдсэн, ҮЕ-ийн систем хэрэгжсэн, мөн хүүхдүүдийн дадал, хэвшил өөрчлөх, сургуулийн соёл төлөвшиж эхлэх зэргээр суралцахуйд өөрчлөлт гарсан гэж үзсэн бол БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд дараах өөрчлөлтүүдийг дурьдаж байв.

- Багш бүр хүүхдийн оролцоог дэмжсэн, тэдний мэдлэг бүтээх сэдлийг өдөөсөн, чадвар эзэмших үйлд хөтөлсөн идэвхтэй сургалтын арга зүйгээр хичээлээ төлөвлөхийг хичээж байна. Ингэснээр суралцагчийн идэвхи оролцоо, сонирхол нэмэгдэж байна. 2023 онд гүйцэтгэлийн үнэлгээ бичгийн шалгалтын үр дүн 53.6% байсан ба 2024 онд 60% болж өссөн нь суралцахуйд бага ч гэсэн ахиц гарсан гэж үзэж болохоор байна.
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр сул үнэлэгдсэн агуулгаар багш өөрийгөө болоод сурагчдаа сайжруулах, асуудлаа олж харах ялгаатай даалгавраар ажиллах арга нэмэгдсэн. Сургалт, ээлжит хичээлийн чанар дээшилсэн.

Үүнээс гадна Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслөөр дамжуулан сурагчид мэндлэх, хүндлэх соёлд суралцсан талаар чанарын ярилцлагын үеэр дурьдаж байв.

Шигтгээ 10

4 мянган хүүхэдтэй сургуульд өглөөний ээлжинд зэрэг 2800 нь орж ирнэ. Хаалга маш ачаалалтай үед хүүхдүүд бие биеийгээ хүлээж, мэндлэх дадалтай болсон. Мөн багш зогсож байвал мэндлэх дадал үүсч байсан. Гэсэн хэдий ч ажлын ачаалал нэмэгдэх үед орхигдуулсан. Сургуулийн соёл болох гэж удах байх.

Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн оролцогч (сургуулийн удирдлага)

Сургалтын орчинд гарсан өөрчлөлт

Чанарын судалгаанд оролцсон сургалтын менежерүүд "Энэ төсөл хэрэгжсэнээр сургалтын орчинд ямар өөрчлөлт гарсан бэ" гэх асуултад дийлэнхи буюу 75% нь энэ төслөөр сургалтын орчинд өөрчлөлт гараагүй хэмээн хариулжээ. Тодорхой хэмжээнд өөрчлөлт гарсан гэж үзсэн саналуудыг нэгтгэн үзвэл:

- БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд сургуулийн орчны эрсдлийн үнэлгээ хийн, сул орон зайг тохижуулан хүүхдүүдийн хичээл давтах орчныг бүрдүүлсэн байна.
- Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд багшийн ажлын орчинг сайжруулахад туслах багш бүрт хувийн орон зай, талбай, сандал ширээ гаргахад анхааран ажилласан байна.
- АХБ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд Хөгжлийн бэрхшээлтэй хүүхдэд хичээл заадаг багш нарт сургуулийн сэтгэл зүйчтэй хамтарч сургалт зохион байгуулах, мөн ганцаарчилсан сургалтын төлөвлөгөө боловсруулан ажилласан нь сайн жишиг болсон байна. Сургуулийн орчны үнэлгээн дээр ариун цэврийн өрөө болон хөгжлийн бэрхшээлтэй хүүхдэд зориулсан шатны бариул зэрэг асуудлыг шат дараатай шийдвэрлэх ажлуудыг хийж, сургалтын таатай орчинг бүрдүүлэхэд хувь нэмрээ оруулсан.

Шигтгээ 11

Сургуулийн орчин их өөрчлөгдөөгүй Урлагийн өргөө орох зам хаагдаад өөр замаар явж байгаа нь таалагдаагүй. Анги танхимын хүрэлцээ муу. Коридор хааж сэтгэл зүйчийн өрөө гаргасан тэнд ихэнхдээ хүн байдаггүй. Өдөр хичээллэх анги танхим муу учир орой суух болдог. Амралтын өдрөөр ангидаа орох гэхээр жижүүр оруулдаггүй.

Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн бүлгийн ярилцлагын оролцогч (сурагч)

5.4.2. Тогтолцооны өөрчлөлт буюу бодлого, практик арга зүйд гарсан өөрчлөлт

Хүснэгт 11. Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй 5

Үнэлгээний үр дүнгийн хураангуй
Сургалтын чанарт гарсан өөрчлөлт 1. Нийт оролцогчдын 32.2% сурагчдын сургалтын чанарт ахиц гарсан гэсэн бол 52.6% нь зарим талаар гарсан, 4.2% нь гараагүй гэж мэдэгдсэн. 2. 34.1% нь сургуулийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнд ахиц гарсан, 37.1% нь зарим талаар, 8.6% нь гараагүй, 19.7% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ. 3. Үнэлгээний хүрээнд сургуулийн чанарыг сайжруулах шалгуур үзүүлэлт, мэдээлэл дутмаг байсан тул уг төслүүдээр сургалтын чанарт гарсан өөрчлөлтийг хэмжихэд хязгаарлагдмал байна. 4. БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хувьд гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилсан нь чанарыг хэмжиж болохуйц үзүүлэлт бөгөөд ярилцлагын судалгаанд оролцсон сургуулийн удирдлагын хувьд чанар сайжирсан хэмээн дүгнэжээ.

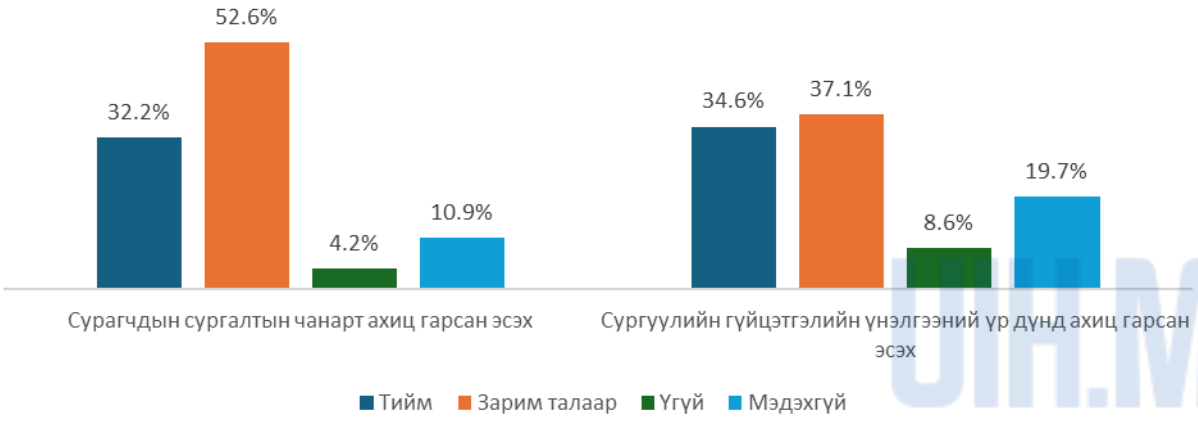
Бодлого, практик арга зүйд гарсан өөрчлөлт

5. Сургуулийн менежментийг сайжруулах үйл ажиллагааны үр дүнд ямар нэг аргачлал сургуульд нэвтэрсэн эсэхийг тодруулахад 48.6% нь Гүйцэтгэлийн үр дүнд дүн шинжилгээ хийх, 30.4% нь Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийх аргачлал нэвтрүүлсэн гэж хариулжээ
6. Төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр сургуулийн засаглалд байнгын шинжтэй өөрчлөлт гарсан эсэхийг тодруулахад дүрэм журам (48.7%), зохион байгуулалтад (47.2%) хамгийн их өөрчлөлт оржээ.
7. Сургууль орчмын хүрээнд илрүүлэн эрэмбэлсэн сурагчдад, сургуульд, багш нарт тулгамдаж буй асуудлаа шийдвэрлэж байгаа эсэхийг асуухад оролцогчдын 38.3% нь зарим нэг асуудал шийдвэрлэгдсэн, 24.1% нь эхний эрэмбийн асуудлууд шийдэгдсэн гэж хариулжээ.
8. Багш нарын 59.8% нь хичээлийн төлөвлөлт хийх шинэлэг аргачлалд суралцсан, 31.0% нь зарим талаар суралцсан, 5.5% нь суралцаагүй гэсэн ба шинэлэг аргачлалд суралцсан багш нарын 54.9% тус аргачлалаа тогтмол ашиглаж байгаа хэмээн хариулжээ.

Сургалтын чанарт гарсан өөрчлөлт

Нийт оролцогчдын 32.2% сурагчдын сургалтын чанарт ахиц гарсан гэсэн бол 52.6% нь зарим талаар гарсан, 4.2% нь гараагүй гэж мэдэгдсэн. Харин 34.1% нь сургуулийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнд ахиц гарсан, 37.1% нь зарим талаар, 8.6% нь гараагүй, 19.7% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

График 26. Төсөл, үйл ажиллагааны үр дүн (n=661)



Үнэлгээний хүрээнд сургуулийн чанарыг сайжруулах шалгуур үзүүлэлт, мэдээлэл дутмаг байсан тул уг төслүүдээр сургалтын чанарт гарсан өөрчлөлтийг хэмжихэд хязгаарлагдмал байна. БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хувьд гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилсан нь чанарыг хэмжиж болохуйц үзүүлэлт бөгөөд ярилцлагын судалгаанд оролцсон сургуулийн удирдлагын хувьд чанар сайжирсан хэмээн дүгнэжээ.

Шигтгээ 12

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнг харахад 2023 ба 2024 оны суралцагчийн сурлагын ахиц 45 хувь байснаас 51 хувь болж сургалтын чанарт өөрчлөлт гарсан гэж үзэж байна.

БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн оролцогч (сургуулийн удирдлага)

UIH.MN СУДАЛГААНЫСАН

Бодлого, практик арга зүйд гарсан өөрчлөлт

Оролцогчдоос сургуулийн менежментийг сайжруулах үйл ажиллагааны үр дүнд ямар нэг аргачлал сургуульд нэвтэрсэн эсэхийг тодруулахад 48.6% нь Гүйцэтгэлийн үр дүнд дүн шинжилгээ хийх, 30.4% нь Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийх аргачлал нэвтрүүлсэн гэж хариулжээ.

График 27. Сургуулийн менежментийг сайжруулах үйл ажиллагааны үр дүнд сургуульд нэвтэрсэн аргачлал (n=661)



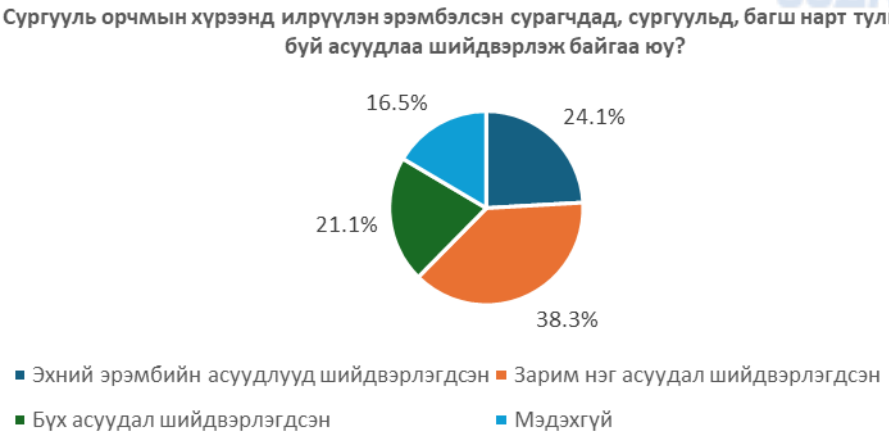
Төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр сургуулийн засаглалд байнгын шинжтэй өөрчлөлт гарсан эсэхийг тодруулахад дүрэм журам (48.7%), зохион байгуулалтад (47.2%) хамгийн их өөрчлөлт оржээ.

График 28. Төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр сургуулийн засаглалд байнгын шинжтэй өөрчлөлт гарсан эсэх (n=661)



Эцэст нь сургууль орчмын хүрээнд илрүүлэн эрэмбэлсэн сурагчдад, сургуульд, багш нарт тулгамдаж буй асуудлаа шийдвэрлэж байгаа эсэхийг асуухад оролцогчдын 38.3% нь зарим нэг асуудал шийдвэрлэгдсэн, 24.1% нь эхний эрэмбийн асуудлууд шийдэгдсэн гэж хариулжээ.

График 29. Сургууль орчмын хүрээнд илрүүлэн эрэмбэлсэн сурагчдад, сургуульд, багш нарт тулгамдаж буй асуудлаа шийдвэрлэж байгаа эсэх (n=661)



UIT.MN
СЭДЭЛГААНЫ САН

Нийт багш нарын 59.8% нь хичээлийн төлөвлөлт хийх шинэлэг аргачлалд суралцсан, 31.0% нь зарим талаар суралцсан, 5.5% нь суралцаагүй гэсэн ба шинэлэг аргачлалд суралцсан багш нарын 54.9% тус аргачлалаа тогтмол ашиглаж байгаа, 43.3% зарим талаар ашиглаж байгаа, 1.6% нь тогтмол ашиглахгүй байгаа гэж хариулжээ.

График 30. Хичээлийн төлөвлөлт хийх шинэлэг аргачлалд суралцсан эсэх (n=361)



График 31. Хичээлийн төлөвлөлт хийх аргачлалыг тогтмол ашиглаж буй эсэх (n= 328)



UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

БҮЛЭГ ЗУРГАА. ДҮГНЭЛТ

Боловсрол, шинжлэх ухааны сайдын тушаалаар 2023 оныг сургалтын байгууллагын менежментийг сайжруулах жил болгон зарласантай холбогдуулан төрийн байгууллага (БЕГ), олон улсын төсөл (АХБ), төрийн бус байгууллага (Шинэ Монгол төв)-ын зүгээс сургуулийн менежментийг сайжруулах төслүүдийг хэрэгжүүлсэн байна. Тус тушаалын үндэслэл нь “Алсын хараа-2050” бодлогын баримт бичгийн 2.1.38. дугаар заалт болох “Цэцэрлэг, ерөнхий боловсролын сургуулийн удирдах ажилтанд тавигдах шаардлага, удирдах ажилтныг бэлтгэх, томилох тогтолцоо, ажил үүргийн хуваарийг шинэчилж, сургалтын чанарыг хангах чиг үүргийг нэмэгдүүлж, гүйцэтгэлийн үнэлгээг сайжруулан сургалтын байгууллагын менежментийн чадавхыг дээшлүүлнэ.” байгаа нь дээрх төсөл, үйл ажиллагаануудаас хүлээгдэх үр дүн нь “сургалтын чанарыг сайжруулах чиг үүргээ биелүүлэх сургуулийн менежментийн чадавхыг дээшлүүлэх” гэж харагдаж байна.

Боловсролын чанарыг сайжруулахад нөлөөтэй нэг гол хүчин зүйл нь сургалтын байгууллагын удирдлага менежментийг сайжруулах явдал мөн. Иймээс уг хэрэгжүүлсэн төсөл, хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн талаар иргэд, ИНБ-ууд мэдээлэл цуглуулж, дүн шинжилгээ хийх, үр дүнг хянаж үнэлэх, хэрэгжилтийг сайжруулах талаар санал зөвлөмж боловсруулах зорилготойгоор энэхүү үнэлгээг зохион байгуулсан.

Үнэлгээг зохион байгуулахдаа Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, Хөгжлийн байгууллагын (DAC OECD) Хөгжлийн туслалцааны хорооноос тогтоосон таван шалгуур үзүүлэлт болох уялдаа холбоо, нийцтэй байдал, үр дүнтэй хэрэгжилт, үр ашиг, үр нөлөө болон тогтвортой үргэлжлэх чадамж зэргийн хүрээнд мэдээллийг цуглуулан, нэгтгэж, дүн шинжилгээ хийв.

Мэдээллийг цуглуулахад иргэд, ИНБ-ын сайн дурын оролцоонд суурилан тоон болон чанарын аргаар цуглуулав. Судалгаанд Улаанбаатар хотын 4 дүүрэг (Баянзүрх, Багануур, Хан-Уул, Сүхбаатар), орон нутгийн 11 аймаг (Дархан-Уул, Өмнөговь, Орхон, Булган, Дорнод, Баян-Өлгий, Завхан, Хөвсгөл, Ховд, Увс, Өвөрхангай) -ийн нийт 24 ЕБС хамрагдсан байна.

Уг үнэлгээнд баримт бичиг судлах, асуумж, гол мэдээлэгчтэй хийх ярилцлага, бүлгийн ярилцлага зэрэг судалгааны аргуудыг ашиглан нийт сургуулийн захирал (36), сургалтын менежер (39), багш (671), сурагч (579), эцэг эх, асран хамгаалагч (740), нийт 2064 хүн оролцсон нь үндэсний хэмжээг хамарсан томоохон судалгааны нэг болохуйц байна.

Цаг хугацаа, хүний нөөц, газарзүйн байршлаас шалтгаалан судалгааны түүвэрлэлт, мэдээлэл цуглуулах арга зүйд хязгаарлалтууд байсан хэдий ч энэхүү үнэлгээ нь орон нутгийн иргэд, ИНБ-ын оролцоотойгоор хэрэгжүүлсэн хөндлөнгийн, хараат бус үнэлгээ юм.

Үнэлгээний хүрээнд гарсан үр дүнг тоймлон зураглавал сургуулийн менежментийг сайжруулах ажлын хүрээнд багшид хамгийн их нөлөө үзүүлсэн бол эцэг эх, асран хамгаалагчид хамгийн бага мэдээлэлтэй, үр шим бага хүртсэн байна. Хэрэгжүүлсэн төслүүд нь сургалтын чанарыг сайжруулахад урт хугацааны, нэгдсэн зорилго, шалгуур үзүүлэлтүүд тавиагүйгээс сургалтын чанар, сурагчдын амжилтаар үнэлэхэд бэрхшээлтэй байна. Боловсролын ерөнхий газраас хэрэгжүүлсэн төсөл нь гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилан хэрэгжүүлсэн нь сайн байсан хэдий ч эргэх холбоо багатай, төслийн төлөвлөгөө, хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны талаарх мэдээлэл дутмаг зэргээс үүдэн үр дүн буурсан байна. Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төсөл нь багшийн зохион байгуулалт, сургуулийн соёл, үе хоорондын хамтын ажиллагаа зэрэгт илүүтэй анхааран тодорхой хэмжээнд үр дүн гаргасан. Гэвч зохион байгуулалт, өдөр тутмын шинжтэй үйл ажиллагаа ихтэй, сургалтын менежмент, цаашлаад чанарыг сайжруулахад чиглэсэн үйл ажиллагаа багатайгаас үүдэн багш болон сургуулийн ачаалал нэмэгдэж зарим нэг сөрөг үр дагаврууд гарсан байна. АХБ-ны санхүүжилттэйгээр хэрэгжүүлсэн нэг л сургууль уг үнэлгээнд хамрагдсан тул дүгнэлт гаргахад хязгаарлагдмал байна. Үнэлгээний зорилтуудын хүрээнд хураангуй үр дүн нэгтгэн үзвэл:

Уялдаа, онцлог хэрэгцээнд нийцсэн байдал

Сургуулийн онцлог, хэрэгцээнд нийцсэн байдал

1) БЕГ сургуулийн чанарын болон гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилан хэрэгжүүлсэн бол Шинэ Монгол төв хүсэлт гаргасан сургуулиудад гарааны оношилгоо хийн, сургуулийн менежментийг сайжруулахад тулгамдаж буй нийт асуудлыг судлан тогтоосон байна.

2) БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн сургуулиуд дээр сургуулийн онцлог, хэрэгцээнд хэрхэн суурилсан талаарх мэдээлэл дутмаг байна.

3) Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төсөл нь эхний үе шатанд хамрагдсан сургуулиудын 75 хувь нь улсын сургуулийн хүртээмж, онцлог, нөөц бололцоог сайтар харгалзан үзээгүй гэж хариулсан байна.

4) Онцлог, соёлд нийцүүлээгүйн улмаас хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд анги танхимын ачаалал нэмэгдэх, зарим хичээлээс гадуурх дугуйлан, секц цуцлагдах, бүх багш нарыг хамруулах боломжгүй, багш нарын ажлын ачаалал нэмэгдэх зэрэг бэрхшээлүүд тулгарсан байна.

5) Шинэ Монгол төвөөс хоёр дахь үе шаттай хэрэгжүүлж буй сургуулийн онцлогт нийцүүлэх үүднээс сургуулийн давуу, сул тал тодорхойлох бүлгийн ярилцлага хийх, зөвлөн туслах багш биеэр очих, тухайн сургуульд тохирсон байдлаар төлөвлөгөө гаргах зэрэг сайн үр дүнгүүд ажиглагдсан байна.

Багшийн хэрэгцээнд нийцсэн байдал

6) Багш нараас төслийн сургалтын сэдвүүд тэдний ажилд хэрэг болсон эсэхийг тодруулахад 87.1% нь тийм, 4.9% нь зарим талаар, 4.3% нь үгүй, 3.7% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

7) Багшийн ажлын ачаалал, сургуулийн хичээллэх ээлж, нэг багшид ногдох хүүхдийг тооцоолоогүй, нийтлэг байдлаар даалгавар, гүйцэтгэх ажлын даалгавар өгч байсан нь бэрхшээлтэй байсан талаар дийлэнхи сургуулиуд дурьдсан байна.

8) Асуумж судалгаанд цахимаар хамрагдсан багш нарын 78.4% буюу 283 нь мэргэжлийн хөгжлийн бүлэгт орсон бол үлдсэн 21.6% буюу 78 нь нь ороогүй байна. Мэргэжлийн хөгжлийн бүлэгт ороогүй шалтгааныг тодруулахад 34.6% нь цаг тараагүй тул амжаагүй хэмээн дүгнэсэн байна.

9) Шинэ Монгол төвийн багш нартай тогтмол уулзах, эргэх холбоотой ажиллах туршлага нь багшийн хэрэгцээнд нийцүүлэхэд сайн туршлага болсон бол АХБ-ны санхүүжилттэй төслийн ажлын байранд зөвлөн туслах үйлчилгээ нь багшийн хэрэгцээнд нийцүүлэхэд үр дүнтэй болсон байна.

10) Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийг зарим улсын, тэр дундаа алслагдсан аймгийн багш нарын хэрэгцээ, сонирхолд нийцүүлээгүйн улмаас багш нарын хүлээж авах хандлага сул байсан талаар дурьджээ.

Сурагч, эцэг эхийн хэрэгцээнд нийцсэн байдал

11) Оролцогчдын 623 буюу тал орчим хувь (48.5%) нь тухайн сургууль дээр ямар төсөл хэрэгжсэнийг мэдэхгүй байна. Мэдэхгүй гэж хариулсан оролцогчдын 57.9% нь эцэг эхчүүд, 39.5% нь сурагчид байсан буюу эцэг эхчүүд болон сурагчид сургууль дээр нь тодорхой төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэн эсэх мэдээлэл маш хангалтгүй байна.

12) Сургуулийн менежментийг сайжруулах онол, арга зүйн талаар хамгийн их мэдээлэл авсан нь сургуулийн менежер байсан бол хамгийн бага мэдээлэл авсан нь эцэг, эхчүүд байна.

13) Эцэг, эхчүүд сургуулийн талаарх мэдээллийг ихэвчлэн эцэг эхийн хуралаас товч авдаг

бол санал хүсэлтээ эцэг эхийн зөвлөлөөр дамжуулан хүргэх туршлага түгээмэл байна.

14) Сурагчдын санал хүсэлтийг авах, хэрэгжиж буй төслийн талаар мэдээлэл хүргэдэг ч санал хэрхэн туссан, шийдвэрт нөлөөлсөн эсэх талаар сурагчид ямар ч мэдээлэлгүй байна.

Үр дүнтэй хэрэгжүүлсэн байдал

Төслийн тоон судалгааны үр дүнгээс:

15) Сургуулийн менежментийг сайжруулах хүрээнд сургууль хэрэгжсэн үйл ажиллагаануудыг харахад хамгийн түгээмэл ажил нь танхимын сургалт (48.9%), сургуулийн орчны үнэлгээ (44.5%) байсан бол хамгийн бага хэрэгжсэн нь удирдлагыг сэлгэх, чөлөөлөх (5.9%), фокус бүлгийн ярилцлага (8.3%) байна.

16) Төслийн хүрээнд сургалтууд танхимаар (32.8%), сургуулийн эрэлт хэрэгцээнд нийцүүлэн (18.0%), нэг удаа (17.4%) зохион байгуулагдах нь түгээмэл байжээ.

17) Судалгаанд оролцсон багш нарын талаас илүү хувь (56.6%) нь сургалтыг зарим талаараа үр өгөөжтэй гэсэн бол 37.5% нь маш үр өгөөжтэй, 5.6% нь үр өгөөжгүй гэж үзжээ.

18) Судалгаанд оролцсон нийт 135 багшийн 78.5% нь багшийн өөрийн үнэлгээг зохион байгуулсан байна. Харин нийт оролцогчдоос сургуулийн менежментийг сайжруулах зураглал гаргасан эсэхийг тодруулахад 34.0% нь тийм, 18.0% нь үгүй, 48.0% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

Шинэ Монгол Төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн үр дүн:

19) Төсөл хэрэгжсэнээр эерэг үр дүн гарсан эсэхийг тодруулахад 82.9% нь тийм, 6.7% нь үгүй, 10.4% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

20) 62.8% нь ямар нэгэн сөрөг үр дүн гараагүй гэсэн бол 14.6% нь сөрөг үр дүн гарсан, 22.6% нь мэдэхгүй гэж хариулсан байна.

21) Багш нарын ажлын ачааалал нэмэгдсэн нь сөрөг үр дүнгийн үндсэн шалтгаан болсон байна.

22) Нийт 164 багш нараас авсан судалгаагаар Багшийн ажлын зохион байгуулалтад эерэг үр дүн гарсан гэж 84.1%, Захирлын ажлын зохион байгуулалтад эерэг үр дүн гарсан гэж 81.7%, Багшийн хандлага болон Багшийн ажлын арга барилд эерэг үр дүн гарсан гэж 80.5% нь үзсэн байна.

23) Хамгийн бага эерэг өөрчлөлт гарсан нь Сургалтын менежерийн хандага (75.6%) болон Сургалтын менежерийн ажлын арга барил (75.6%) хэмээн хариулсан байна.

24) Оролцогчдын үзэж буйгаар төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр гарсан хамгийн түгээмэл шууд үр дүн нь “Сургуулийн хүүхэд хөгжил, хамгааллын алба байгуулагдан ажиллаж байна (48.7%)”, “Эцэг эхийн оролцоо нэмэгдсэн (43.9%)” зэрэг байна.

25) Харин эдгээр үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр сургуулийн менежмент сайжирсан эсэхийг асуухад 48.1% нь тийм, 13.0% нь үгүй, 38.9% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

26) Багш нарын багаар ажиллах нь үр дүнтэй байсан эсэхийг тодруулахад 64.6% маш их үр дүнтэй, 32.4% нь зарим талаар үр дүнтэй, 3.0% нь үр дүн муутай гэж хариулсан байна.

27) Багшийг ажлын байранд нь хөгжүүлэх чиглэлээр сургалт зохион байгуулах, ажлын байранд зөвлөн туслах, ЭЕШ болон олимпиадад бэлтгэх тусгай сургалтуудыг хамгийн түгээмэл хэрэгжүүлсэн бөйна.

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

28) Багш нар төслөөр дамжуулан багаар ажиллах, сурагчдын ялгаатай байдлыг харгалзах, сурагч төвтэй сургалт, хичээлийн төлөвлөлт, сургалтын арга зүйг сайжруулах чиглэлээр шинэ мэдлэг олж авсан байна.

29) Багш нарын 89.4% нь зүрх сэтгэлийн боловсрол олгох чиглэлээр зохион байгуулагдсан үйл ажиллагааг хэрэгтэй гэж үзсэн бол 5.3% нь хэрэггүй, үлдсэн 5.3% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ. Мөн зүрх сэтгэлийн боловсролын хөтөлбөрийг багш нарын 47.6% маш их өгөөжтэй, 42.1% нь өгөөжтэй, 10.4% нь өгөөжгүй гэж үзсэн байна.

Төслийн давуу болон сул талууд:

30) Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн давуу тал буюу хамгийн үр дүнтэй хэрэгжүүлсэн ажлууд нь ҮЕ-ийн системээр дамжуулан багш, сурагчдын оролцоог нэмэгдүүлсэн, алсын хараа, зорилго, төлөвлөх арга зүйд суралцсан, болон байгууллагын соёл төлөвшүүлэх ойлголт нэмэгдсэн гэж үзсэн бол сул тал нь цогц арга зүй гэхээс илүүтэй салангид үйл ажиллагаанд чиглэсэн, сургуулийн нөөц бололцооноос хамааран арга зүйг нутагшуулахад хүндрэлтэй, цахим сургалтууд үр дүн багатай байсан хэмээн нэрлэсэн байна.

31) БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн давуу тал нь гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилан чиглүүлэг өгсөн нь үндэслэлтэй, сургуулийн менежментийн зураглал, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө хэрхэн хийх арга зүйд суралцсан байна. Төслийн сул тал нь хичээлийн жилийн дундуур эхэлсэн, зааварчилгаа сул, эргэх холбоо багатай, үр дүн багатай, цөөн тооны сургууль хамрагдсан зэргийг түгээмэл нэрлэсэн байна.

32) АХБ-ны санхүүжилттэйгээр хэрэгжүүлсэн төслийн давуу тал нь шавь төвтэй сургалтын арга зүй, зөвлөх багш нар ажиллуулсан үйл ажиллагаа байсан бол сул тал нь хугацааны хувьд богино, төсөл дуусмагц үйл ажиллагаа зогсох магадлалтай хэмээн үзсэн байна.

Үр ашигтай хэрэгжүүлсэн байдал

33) Төсөл хэрэгжих санхүүжилтийг хэрхэн шийдсэнийг асуухад дийлэнх багш нар сургуулийн төсөв, багшийн хөгжлийн зардал, эцэг эхийн дэмжлэг гэсэн ба мэдэхгүй гэж хариулсан багш нар мөн цөөнгүй байв.

34) БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төсөл тухайн сургуулиас ямар нэг нэмэлт зардал гаргаагүй бол Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд багшийн хөгжлийг дэмжих төсвөөс 4 сая төгрөг гаргасан түгээмэл туршлага байна.

35) Төсөл хэрэгжсэнээр байгууллагад гарсан нөлөөг авч үзэхэд багш нарын хамгийн их хувь буюу 68.3% нь гүйцэтгэлийн үнэлгээний дүн сайжирсан гэсэн бол хамгийн бага хувь нь буюу 43.3% нь сургуулийн удирдлагын багийн ажил хялбарчлагдаж, илүү үр дүнтэй болсон гэж хариулжээ.

Үр нөлөө болон Тогтвортой үргэлжлэх чадамжийн хүрээд:

Багшийн хандлага болон арга зүйд гарсан өөрчлөлт

36) Төслийн үйл ажиллагаанд хамрагдсанаар багшид гарсан хамгийн их өөрчлөлт нь хамтын ажиллагаа, санаачилга, мэргэжлийн хөгжилд ахиц дэвшил гарсан (24.1%), сурагчдын хэрэгцээ, оролцоонд суурилсан үйл ажиллагааг төлөвлөх хандлагатай болсон (21.6%) гэж үзсэн байна.

UIH.MN

37) Судалгаанд оролцсон багш нарын 99 хувь нь цахим технологийг сургалтандаа нэвтрүүлэх чиглэлээр ямар нэг өөрчлөлт гарсан хэмээн үзсэн байна.

38) Технологи ашиглан хичээл бэлтгэх арга зүй, medle.mn -д суралцсан нь хамгийн үр нөлөөтэй байсан байна.

39) Багш нарын 67.6% нь төслийн үйл ажиллагаанд хамрагдсанаар багш мэргэжилтний хувьд ямар нэгэн өөрчлөлт гарсан гэж мэдэгдсэн.

40) Гарсан өөрчлөлт нь мэдлэг ур чадвартай холбоотой (багаар ажиллах чадвар, цагийн менежмент, ээлжит хичээлийн талаарх мэдлэг), хандлагатай холбоотой (цаг баримтлах, бүтээлч байдал, харилцааны арга зүй) байх нь түгээмэл байна.

41) Багш нараас төслийн үр дүнд олж авсан мэдлэг, чадвар нь тэдний ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулсан эсэхийг лавлахад нийт багш нарын 63.2% нь тийм, 9.7% нь үгүй, 27.1% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

42) Чанарын судалгаа буюу бүлгийн ярилцлагын үеэр эцэг, эх асран хамгаалагчид багшид төдийлөн өөрчлөлт гараагүй гэж үзсэн бол сурагчид багш нарын технологийн хэрэглээ, технологи ашиглан хичээл заах арга зүй сайжирсан хэмээн дийлэнхи оролцогчид дурьдсан байна.

Сургуулийн захиралд болон менежерт гарсан өөрчлөлт

43) Оролцогчдын 64.6% хувь нь захирлын хандлагад өөрчлөлт гарсан, 66.6% нь захирлын ажлын арга барилд өөрчлөлт гарсан, 67,3% нь захирлын ажлын зохион байгуулалтад гарсан өөрчлөлт хэмээн үзжээ.

44) Оролцогчдын 69.7% нь сургалтын менежерийн хандлага, ажлын арга барил (69.9%), ажлын зохион байгуулалтад (69.9%) тус тус өөрчлөлт гарсан гэж дүгнэжээ.

Суралцахуйд гарсан өөрчлөлт

45) Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн хувьд багш, сурагчдын оролцоо нэмэгдсэн, YE-ийн систем хэрэгжсэн, мөн хүүхдүүдийн дадал, хэвшил өөрчлөх, сургуулийн соёл төлөвшиж эхлэх зэргээр суралцахуйд өөрчлөлт гарсан гэж үзсэн.

46) БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр сул үнэлэгдсэн агуулгаар багш өөрийгөө болоод сурагчдаа сайжруулах, асуудлаа олж харах ялгаатай даалгавраар ажиллах арга нэмэгдсэн. Сургалт, ээлжит хичээлийн чанар дээшилсэн байна.

Сургалтын орчинд гарсан өөрчлөлт

47) Чанарын судалгаанд оролцогчдын 75% нь энэ төслөөр сургалтын орчинд өөрчлөлт гараагүй хэмээн хариулжээ.

UIH MN
СОЗДАЛ ДЛЯ ТЕБЯ

48) БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд сургуулийн орчны эрсдлийн үнэлгээ хийн, сул орон зайг тохижуулан хүүхдүүдийн хичээл давтах орчныг бүрдүүлсэн байна.

49) Шинэ Монгол төвөөс хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд багшийн ажлын орчинг сайжруулахад туслах багш бүрт хувийн орон зай, талбай, сандал ширээ гаргахад анхааран ажилласан байна.

50) АХБ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хүрээнд Хөгжлийн бэрхшээлтэй хүүхдэд хичээл заадаг багш нарт сургуулийн сэтгэл зүйчтэй хамтарч сургалт зохион байгуулах, мөн ганцаарчилсан сургалтын төлөвлөгөө боловсруулан ажилласан нь сайн жишиг болсон байна.

Сургалтын чанарт гарсан өөрчлөлт

51) Нийт оролцогчдын 32.2% сурагчдын сургалтын чанарт ахиц гарсан гэсэн бол 52.6% нь зарим талаар гарсан, 4.2% нь гараагүй гэж мэдэгдсэн.

52) 34.1% нь сургуулийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнд ахиц гарсан, 37.1% нь зарим талаар, 8.6% нь гараагүй, 19.7% нь мэдэхгүй гэж хариулжээ.

53) Үнэлгээний хүрээнд сургуулийн чанарыг сайжруулах шалгуур үзүүлэлт, мэдээлэл дутмаг байсан тул уг төслүүдээр сургалтын чанарт гарсан өөрчлөлтийг хэмжихэд хязгаарлагдмал байна.

54) БЕГ-аас хэрэгжүүлсэн төслийн хувьд гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилсан нь чанарыг хэмжиж болохуйц үзүүлэлт бөгөөд ярилцлагын судалгаанд оролцсон сургуулийн удирдлагын хувьд чанар сайжирсан хэмээн дүгнэжээ.

Бодлого, практик арга зүйд гарсан өөрчлөлт

55) Сургуулийн менежментийг сайжруулах үйл ажиллагааны үр дүнд ямар нэг аргачлал сургуульд нэвтэрсэн эсэхийг тодруулахад 48.6% нь Гүйцэтгэлийн үр дүнд дүн шинжилгээ хийх, 30.4% нь Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ хийх аргачлал нэвтрүүлсэн гэж хариулжээ

56) Төсөл, үйл ажиллагаа хэрэгжсэнээр сургуулийн засаглалд байнгын шинжтэй өөрчлөлт гарсан эсэхийг тодруулахад дүрэм журам (48.7%), зохион байгуулалтад (47.2%) хамгийн их өөрчлөлт оржээ.

57) Сургууль орчмын хүрээнд илрүүлэн эрэмбэлсэн сурагчдад, сургуульд, багш нарт тулгамдаж буй асуудлаа шийдвэрлэж байгаа эсэхийг асуухад оролцогчдын 38.3% нь зарим нэг асуудал шийдвэрлэгдсэн, 24.1% нь эхний эрэмбийн асуудлууд шийдэгдсэн гэж хариулжээ.

58) Багш нарын 59.8% нь хичээлийн төлөвлөлт хийх шинэлэг аргачлалд суралцсан, 31.0% нь зарим талаар суралцсан, 5.5% нь суралцаагүй гэсэн ба шинэлэг аргачлалд суралцсан багш нарын 54.9% тус аргачлалаа тогтмол ашиглаж байгаа хэмээн хариулжээ.

UIH.MN

БҮЛЭГ ДОЛОО. ЗӨВЛӨМЖ

Дээрх дүгнэлтэд үндэслэн дараах зөвлөмжийг хүргүүлж байна.

Д/д	Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны зөвлөмж	Хариуцах/Оролцогч байгууллага
Уялдаа холбоо, нийцтэй байдлыг сайжруулах ажлын хүрээнд		
1	Сургуулийн менежмент гэж юу болох, хэрхэн үнэлэх талаар нэгдсэн ойлголт, бодлогын чиглэл боловсруулах	БШУЯ, БЕГ
2	Сургуулийн менежментийн өнөөгийн байдлын талаар оролцогч талуудад хэлэлцүүлэг хийж, нэгдсэн тодорхойлолт, хүрээг боловсруулах	БШУЯ, БЕГ
3	Зүрх сэтгэлийн боловсролын агуулгыг шинжлэх ухаанчаар (үнэлэх боломжтой) тодорхойлон хэрэгжүүлэх	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
4	Хэрэгжилтийн талаар шийдвэр гаргах, санхүүжилтийг шийдвэрлэхээс өмнө Боловсролын судалгааны үндэсний хүрээлэнтэй зөвшилцөн сургалтын агуулга, хэрэгжүүлэх хөтөлбөрүүдийн шинжлэх ухааны байдалд шинжилгээ хийлгэн, дүгнэлт гаргуулах тогтолцоог хэрэгжүүлэх	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
5	Цаашид төрийн өмчийн сургуулийн үйл ажиллагаанд хувийн хэвшлийн сургалтын байгууллагын оролцоог хангахдаа гарах сөрөг үр дагаврыг урьдчилан харж, эрсдлийг зураглан түүнээс урьдчилан сэргийлэх төлөвлөгөө боловсруулах	БШУЯ, БЕГ
6	Сургалтын байгууллагад чиглэсэн төсөл хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхдээ тухайн сургуулийн онцлог, багш ажилтнуудын ачаалал, дотоод соёл, орон нутгийн (хүүхэд, эцэг эх) амьдралын хэв маягийг харгалзан үзсэний үндсэн дээр хэрэгжүүлэх.	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
7	Уялдаа, холбоо нийцтэй байдлыг хэрхэн тусгаж хэрэгжүүлсэн талаар төлөвлөгөө, тайланд тогтмол оруулах	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
Төслийн хэрэгжилтийн үр дүнг сайжруулах ажлын хүрээнд		
8	Төсөл, үйл ажиллагааг хэрэгжиж эхлэхээс өмнө үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт, үнэлгээний шалгууруудыг боловсруулж гэрээний нэг хэсэг болгон батлах	БШУЯ
9	Төсөл, үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх цаглабар, төлөвлөгөөг Боловсролын яамны бодлогын хэрэгжилтийн газраас хянаж, сургалтын байгууллагын хэвийн үйл ажиллагааг алдагдуулахгүй байх, сургалтын үйл ажиллагаанд сөрөгөөр нөлөөлөхгүй байх тал дээр анхааран, мэргэжил арга зүйн зөвлөгөө өгөх	БШУЯ
10	Төсөл, үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн явцын тайланг БЕГ зохион байгуулж, хөндлөнгийн байгууллагуудын оролцоотойгоор хянаж үнэлэн санал зөвлөмж өгч, шаардлагатай бол чиглэлийг өөрчлөн хэрэгжилтийг сайжруулж, хамтан ажиллах	БЕГ
11	Боловсролын чанарыг сайжруулахын төлөө хүний болон санхүүгийн нөөцийг удирдах ур чадварыг сургуулийн удирдлагад олгоход чиглэх	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

12	Сургуулийн үүргийг, багшийн ажлыг хувирган өөрчлөх чиглэлд тодорхой аргачлал, арга зүй нэвтрүүлж үлдээхийг гэрээний нөхцөлд нэмж оруулах	БШУЯ
13	Сургууль дээр үйлчилж байгаа дүрэм, журмын өөрчлөлтийг санал болгох, хамтран шийдэх боломжийг олгох	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
14	Тулгамдсан асуудлын талаар сургууль, багшийг эцэг эх, гэр бүлтэй хэрхэн хамтрах, харилцах арга зүйг нэвтрүүлэх	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
15	Сурагч, эцэг, эх асран хамгаалагчдад сургуулийн менежмэнтийг сайжруулахад тэдний оролцоо чухал болохыг онцлон, төлөвлөгөө гаргах үе шатаас эхлэн тэдний оролцоо, санал, сэтгэгдлийг тогтмол авах. Санал хэрхэн туссан талаар эргэж мэдээлэх, эргэх холбоотой ажиллах.	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
Үр ашигтай байдлыг сайжруулах ажлын хүрээнд		
16	Өөрийн орны нөхцөлд болон тухайн сургуулийн онцлогт тохирсон Сургуулийн менежментийн загварыг гаргах зорилготой ажиллах	БШУЯ, БЕГ
17	Төслийн талаарх санхүү, зарцуулалт, хүний нөөцийн мэдээллийг нээлттэй ил, тод, хүртээмжтэй болгох	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
18	Сургуулийн захиралд төвлөрөх биш сургуулийн удирдлагын багийг чадавхжуулах, багаар ажиллах чадварт сургах чиглэл, арга зүйг нэвтрүүлэх, дагалдуулан сургах	БЕГ Шинэ Монгол Төв
19	Гүйцэтгэлийн үнэлгээний датаг шинжлэх, дүн шинжилгээний үр дүнд суурилсан төлөвлөлт хийх, чадавх бэхжүүлэх зэрэг өнөөгийн хэрэгжиж байгаа бодлоготой уялдуулахад анхаарах	БШУЯ, БЕГ
20	Төсөл үйл ажиллагааны санхүүжилтийг үр дүнд суурилсан байдлаар зарцуулах	БЕГ Шинэ Монгол Төв
Үр нөлөө, цаашид тогтвортой үргэлжлэх байдлыг сайжруулах ажлын хүрээнд		
21	Төсөл, үйл ажиллагааны хэрэгжилтэд дунд хугацааны үнэлгээг хийж, цаашид сайжруулах арга хэмжээ авах	БШУЯ, БЕГ
22	3 арга хэмжээний үр дүнг нэгтгэн дүн шинжилгээ хийж, дараагийн шатанд нэг аргачлалаар хэрэгжүүлэхэд чиглүүлэх	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
23	Сургуулийн удирдлагыг сонгох, хөгжүүлэх, хүлээн зөвшөөрүүлэх механизмыг бий болгохын тулд сургалтын эрэлт хэрэгцээг тодорхойлох, сургалтаас өөр хэлбэрээр хөгжүүлэх байнгын тогтолцоог бий болгох чиглэлд төсөл, үйл ажиллагааны үр дүнг ашиглах	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв
24	Сургуулийн удирдлагуудын гүйцэтгэх үндсэн үүргийг тодорхойлох, дата-тай ажиллах, санхүү, хүний нөөцийн удирдлага, сургах зүйн/сургалтын удирдлага гэсэн 4 хүрээнд чадавхийг бэхжүүлж ажиллахыг төсөл, үйл ажиллагааны багт даалгах	БШУЯ, БЕГ Шинэ Монгол Төв

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

АШИГЛАСАН ЭХ СУРВАЛЖ

1. Suprunova, L. L. (2007). Education in Mongolia: The Difficulties and Achievements of the Period of Transition. *Russian Education & Society*, *49*(1), 78–97. https://doi.org/10.2753/RES1060-9393490106
2. Hyun, Youngsub. (2021). Overview of the Education System in Mongolia. Asia Pacific Journal of Education. 4. 33-49. 10.30777/APJER.2021.4.2.02.
3. Үндэсний Статистикийн Хорооны тайлан мэдээ (2024), https://1212.mn/mn/statistic/statcate/573057/table-view/DT_NSO_2001_017V1
4. Монгол улсын боловсролын салбар дахь үйл ажиллагаа (2016), Азийн Хөгжлийн Банк.
5. Тодруулагч тайлан: Монгол Улс дах ТХЗ 4-ийн хэрэгжилт (2024), Бүх нийт боловсролын төлөө! Иргэний нийгмийн үндэсний эвсэл.
6. Монгол Улсыг хөгжүүлэх таван жилийн үндсэн чиглэлийн биелэлтэд хийсэн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тайлан, retrivied from the https://moe.gov.mn/post/151523
7. PISA үнэлгээний танилцуулгаас (2023), Боловсрол, Шинжлэх Ухааны Яам https://ikon.mn/n/30tn
8. Монгол улсын боловсролын бодлогын тойм шинжилгээ: Насан туршийн суралцахуйн тогтолцоог бүрдүүлэх нь, ЮНЕСКО, 2019 он.
9. Л.Мөнх-Эрдэнэ (2008), Төрийн өмчийн их сургуулийн удирдлагын шинэчлэл: Олон улсын статус хамтын удирдлага, Бодлогын судалгааны тайлан, Нээлттэй нийгэм форум.
10. Undariya Tumursukh (2018), Interrogating Women's activisim in the age of neoliberal democratization in Mongolia, A thesis submitted to Ausckland University of Technology for the Degree of Doctor of Philosophy.
11. Боловсролын талаарх иргэний нийгмийн байр суурь (2023), Бодлогын баримт бичиг, Бүх нийт боловсролын төлөө! Иргэний нийгмийн үндэсний эвсэл.
12. V. Fritz (2002) Mongolia: Dependent Democratization, The Journal of Communist Studies and Transition Politics, 18:4, 75-100, DOI: 10.1080/714003620
13. Сургуулийн менежмент, технологи, манлайлал (2022), Боловсрол, Шинжлэх Ухааны Яам, НҮБ-ын Хүүхдийн Сан.
14. Сургуульд суурилсан менежментийг сайжруулах талаарх уулзлатын мэдээлэлээс https://moe.gov.mn/post/118585
15. OECD. (2012). Public and Private Schools: How Management and Funding Relate to Their Socio-economic Profile. Paris: OECD Publishing.
16. Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools?. *The Economic Journal*, *125*(584), 647-674.
17. Yin Cheong Cheng (2023), School Effectiveness and School-Based Management: A Mechnism for development, Second edition published 2023 by Routledge4 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, OX14 4RN DOI: 10.4324/9781003267980
18. Raj Mestry (2017), Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century, South African Journal of Education, Volume 37, Number 1, February 2017.

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

ХАВСРАЛТ

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН

UIH.MN
СУДАЛГААНЫ САН