



БОЛОВСРОЛ,
ШИНЖЛЭХ УХААНЫ ЯАМ

ChildFund
Korea

unicef 
НҮБ-ын Хүүхдийн Сан

ЦЭЦЭРЛЭГИЙН МЕНЕЖМЕНТ, МАНЛАЙЛАЛ

Хүүхдийн цэцэрлэгийн удирдах ажилтанд
зориулсан гарын авлага

Улаанбаатар хот
2020 он

ЦЭЦЭРЛЭГИЙН МЕНЕЖМЕНТ, МАНЛАЙЛАЛ

Хүүхдийн цэцэрлэгийн удирдах ажилтанд
зориулсан гарын авлага

Хүүхдийн цэцэрлэгийн удирдах ажилтнуудад менежмент, манлайлал, сургалтын технологи, инновацийн орчин үеийн мэдлэг, практик аргыг эзэмшүүлэхэд зориулсан гарын авлагыг НҮБ-ын Хүүхдийн Сангийн дэмжлэгтэйгээр Боловсрол, шинжлэх ухааны яамны Сургуулийн өмнөх боловсролын газраас эрхлэн гаргав.

Гарын авлагыг боловсруулсан багийн гишүүд:

Г.Жаргал (Ph.D)

Н.Сэлэнгэ (Ph.D)

Ц.Сарантуяа (Магистр)

Г.Монголхатан (Магистр)

Ж.Шинэбаяр (Магистр)

Хянасан

Ж.Мягмар

А.Нармандах

Хэвлэх үйлдвэр: Импрессколоур ХХК

Хэвлэсэн тоо: 1000 ш

Цаасны хэмжээ: B5

2020 он

ГАРЧИГ

Өмнөх үг	6
I. СУРГАЛТЫН ХӨТӨЛБӨР	8
<i>Сургалтын танилцуулга</i>	8
<i>Сургалтаас эзэмших мэдлэг, чадвар (үр дүнгийн хүлээлт)</i>	8
<i>Сургалтын хэрэгцээ</i>	9
<i>Сургалтын явцын зохион байгуулалт</i>	12
<i>Түлхүүр ойлголтууд (нэр томъёоны тайлбар)</i>	13
II. МЕНЕЖМЕНТ БОЛОН МАНЛАЙЛАЛ	14
Сэдэв 1. Цэцэрлэгийн менежмент: орчин, нөхцөл байдал	14
1.1 <i>Цэцэрлэгийн үндсэн чиг үүрэг, нийтлэг зорилго</i>	14
1.2 <i>Цэцэрлэгийн гадаад орчны хүчин зүйл</i>	16
1.3 <i>Цэцэрлэгийн менежментийн бүрдэл, түвшин</i>	18
1.4 <i>ХТЭЭ буюу хувьсамтгай тодорхойгүй ээдрээтэй эргэлзээтэй нөхцөл байдал</i>	21
<i>Дасгал</i>	26
Сэдэв 2. Цэцэрлэгийн менежмент: чиг үүрэг, чадвар	28
2.1 <i>Төлөвлөлт: хөгжил, технологи, зохицуулалт, ажиллагаа</i>	28
2.2 <i>Зохион байгуулалт: ажлын уялдаа холбоо, зохицуулалт</i>	34
2.3 <i>Хяналт: сургалтын явц, үр дүн, үр дагавар</i>	38
2.4 <i>Мотивац: сэдэлжүүлэх, идэвхжүүлэх</i>	39
2.5 <i>Менежерийн үүрэг, чадвар</i>	40
<i>Дасгал</i>	44
Сэдэв 3. Цэцэрлэгийн манлайлал	54
3.1 <i>Менежмент болон Манлайллын онцлог</i>	54
3.2 <i>Манлайллын дөрвөн хүрээ</i>	57
3.3 <i>Удирдах ажилтны манлайлал</i>	59
3.4 <i>Хамт олны манлайлал</i>	61
<i>Дасгал</i>	65
Сэдэв 4. Шинэ үеийнхэнтэй ажиллах арга	72
4.1 <i>Шинэ (Y, Z) үеийнхний онцлог</i>	72
4.2 <i>Ажлын талбарт X Y Z үеийнхэн</i>	74
4.3 <i>Шинэ ажил болон шинэ мэргэжилтнүүдийг удирдах</i>	76
4.4 <i>Шинэ (Z, α) үеийн хүүхдүүдийн онцлог</i>	80
4.5 <i>Шинэ үеийн хүүхдүүд болон эцэг, эхтэй ажиллах</i>	82

<i>Дасгал</i>	83
Сэдэв 5. Цэцэрлэгийн мэргэжилтэн, албан хаагчдын ёс зүй	98
5.1 <i>Цэцэрлэгийн мэргэжилтний ёс зүй: үүрэг, хариуцлага</i>	98
5.2 <i>Цэцэрлэгийн мэргэжилтний үнэт зүйлс, зарчим</i>	100
5.3 <i>Ёс зүйн зөрчил, түүнээс урьдчилан сэргийлэх</i>	102
5.4 <i>Эцэг, эхийн ёс суртахууны төлөвшил</i>	109
<i>Дасгал</i>	113
Сэдэв 6. Цэцэрлэгийн хамтын ажиллагаа	120
6.1 <i>Цэцэрлэгийн хамтын ажиллагааны хэрэгцээ, хэлбэр</i>	120
6.2 <i>Хамтын ажиллагааны арга, хамтран ажиллах чадвар</i>	126
6.3 <i>Хүүхэд хамгааллын төлөө хамтрах ажиллах</i>	128
<i>Дасгал</i>	132
III. СУРГАЛТЫН ТЕХНОЛОГИ, ИННОВАЦИ	134
Сэдэв 1. Цэцэрлэг дэх инновацийн хөгжил	134
1.1. <i>Инновацийн тухай ойлголт</i>	134
Сэдэв 2. Сургалтын технологийн тухай ойлголт	140
2.1. <i>Боловсролын технологи</i>	141
2.2. <i>Сургалтын технологи</i>	141
2.3. <i>Сургалтын технологи ба бүлгийн менежмент</i>	153
ЭХ СУРВАЛЖ, НЭМЖ УНШИХ МАТЕРИАЛ	161

ТОВЧИЛСОН НЭР

АТГ	Авлигатай тэмцэх газар
АТТ	Албан тушаалын тодорхойлолт
БГ	Боловсролын газар
БШУЯ	Боловсрол, шинжлэх ухааны яам
ЕБС	Ерөнхий боловсролын сургууль
МХГ	Мэргэжлийн хяналтын газар
ТББ	Төрийн бус байгууллага
ТТЭИ	Тогтвортой, тодорхой, энгийн, итгэлтэй нөхцөл байдал
ХТЭЭ	Хувьсамтгай, тодорхойгүй, ээдрээтэй, эргэлзээтэй нөхцөл байдал
ИТХ	Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурал
ЗДТГ	Засаг даргын Тамгын газар
ОУБ	Олон Улсын байгууллага
ИДС	Их, дээд сургууль
ӨЭМТ	Өрхийн эрүүл мэндийн төв
ГБХЗХГ	Гэр бүл, хүүхэд, залуучуудын хөгжлийн газар
МСҮТ	Мэргэжлийн сургалт үйлдвэрлэлийн төв

ӨМНӨХ ҮГ



Монгол Улсын Их Хурлын 2020 оны 52 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлогыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны зорилтод “Сургуулийн өмнөх боловсрол нь хүүхдийн төлөвшил, хөгжлийн суурь үе хэмээн үзэж, хүүхдийн цэцэрлэгийн үйлчилгээний болон сургалтын чанарыг сайжруулахад чиглэсэн цогц үйл ажиллагаа зохион байгуулна” гэж заасан.

Улсын урт хугацааны хөгжлийн зорилтыг хэрэгжүүлэх, хурдацтай, хувьсан өөрчлөгдөж байгаа нийгмийн өөрчлөлттэй уялдуулан ирээдүйн иргэдийг бүтээлч, бие даасан чадамжтай хувь хүн болгон хөгжүүлж, төлөвшүүлэхэд хүүхдийн цэцэрлэгийн удирдах ажилтан, багш, хамт олон хамгийн чухал үүрэг хариуцлагыг хүлээнэ.

XXI зуунд байгаль орчин, технологи, эдийн засаг, хүн хоорондын харилцаа, тэдгээрийн амьдралын хэв маягт өөрчлөлт гарах тутам улс орны нийгэм, соёл, боловсролд хувьсамтгай, тодорхойгүй, ээдрээтэй, эргэлзээтэй, шинэчлэгдэх нөхцөл байдал үүссээр байна.

Ийнхүү хурдацтай өөрчлөгдөж буй нийгэмд зөв хандлагатай, амьдрах ухаантай, технологийн дэвшлийг эзэмшсэн ирээдүйн иргэний суурь чадамжийг хөгжүүлэхэд сургуулийн өмнөх боловсролын байгууллагын удирдлагын менежмент болон сургалтын технологийн өөрчлөлт, шинэчлэлийг тасралтгүй хийх шаардлага тулгарч байна.

Цэцэрлэгийн удирдах ажилтанд зориулсан “Цэцэрлэгийн менежмент, манлайлал” гарын авлага нь Та бүхэнд үйл ажиллагаагаа оновчтой, шинэлэг, үр нөлөө үзүүлэхүйц удирдах, сургалтын чанар, үр өгөөжийг нэмэгдүүлэхэд дэмжлэг болно.

Гарын авлага нь удирдах ажилтан ажлын байрандаа тасралтгүй суралцах, хамт олноо манлайлан зөв менежментээр багаа удирдах, ур чадвараа дээшлүүлэхэд чиглэгдсэн цогц арга хэмжээ болж байгаагаараа онцлогтой.

Та бүхний удирдахуйн ур чадвар, манлайллаас байгууллагын соёл, хамт олон, хүүхдийн хөгжилд гарах ахиц өөрчлөлт хамаарах тул цаг үргэлж менежменттэй манлайлагч байхыг хүсье.

Лхагваагийн Цэдэвсүрэн
Монгол Улсын Засгийн газрын гишүүн
Боловсрол, шинжлэх ухааны сайд

ДАСГАЛЫН ЖАГСААЛТ

Дасгал 1. Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд дам нөлөөлөгч хүчин зүйл.....	26
Дасгал 2. Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд шууд нөлөөлөгч хүчин зүйл.....	26
Дасгал 3. Цэцэрлэгийн ажил үүргийн бүрдэл	26
Дасгал 4. Цэцэрлэгийн менежментийн түвшин	27
Дасгал 5. Цэцэрлэгийн ажил үүргийн бүрдэл, менежментийн түвшин	27
Дасгал 6. Цэцэрлэгийн ХТЭЭ нөхцөл байдлыг тодорхойлох	27
Дасгал 7. Цэцэрлэгийн төлөвлөгөө боловсруулах дадлага	44
Дасгал 8. Зохион байгуулалт: ажиллах бүрэлдэхүүний тодорхойлолт.....	45
Дасгал 9. Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн төлөвлөгөө (АТТ-ын 1, 2 чиг үүрэг)	46
Дасгал 10. Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн төлөвлөгөө (АТТ-ын 3, 4 чиг үүрэг).....	49
Дасгал 11. Шийдвэр гаргах үе шатыг хэрэгжүүлэх	51
Дасгал 12. Цэцэрлэгийн өөрийн үнэлгээ, хяналтыг хэрэгжүүлэх дадлага	53
Дасгал 13. Өөрийнхөө удирдах чадварыг тодорхойлох.....	65
Дасгал 14. Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн ур чадвар	65
Дасгал 15. Таны төлөвлөх чадвар ямар вэ?.....	66
Дасгал 16. Таны хувийн зохион байгуулалт ямар вэ?.....	67
Дасгал 17. Таны цаг ашиглалт ямар вэ?.....	68
Дасгал 18. Таны манлайлал ямар хандлагатай вэ?.....	69
Дасгал 19. Шинэ үеийн хүүхдүүд болон эцэг, эхтэй ажиллах.....	83
Дасгал 20. Шинэ үеийнхэн	87
Дасгал 21. Орчин үеийн мэргэжилтнүүдийн чадвар	90
Дасгал 22. Шинэ үеийн ажилчдыг удирдах: сорилт, боломжууд	91
Дасгал 23. Сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар (EQ).....	92
Дасгал 24. Зөрчлийн үед ямар арга хэрэглэдэг вэ? (TKI).....	94
Дасгал 25. Эрхлэгчийн ёс суртахууны тухай эргэцүүлэх нь	113
Дасгал 26. Багшийн ёс суртахууны тухай эргэцүүлэх нь	114
Дасгал 27. Таны үнэт зүйл юу вэ?	115
Дасгал 28. Танай байгууллагын үнэт зүйл юу вэ?.....	116
Дасгал 29. Таны стресс ямар хэмжээнд байна вэ?.....	117
Дасгал 30. Эцэг эхийн сэтгэл санаа, ёс суртахуун	119
Дасгал 31. Цэцэрлэгийн дотоод хамтын ажиллагааны туршлага	132
Дасгал 32. Цэцэрлэгийн дотоод хамтын ажиллагааны төлөвлөгөө	132
Дасгал 33. Эцэг эхтэй хамтран ажилласан туршлага	133
Дасгал 34. Эцэг эхтэй хамтран ажиллах төлөвлөгөө	133
Дасгал 35. Бусад байгууллагатай хамтран ажилласан туршлага.....	133
Дасгал 36. Хүүхэд хамгааллын чиглэлээр хамтран ажиллах төлөвлөгөө.....	133
Дасгал 37. Инновацийн тухай ойлголт.....	138
Дасгал 38. Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд хийгдэх инноваци, дэвшилтэт, өөрчлөлт....	139
Дасгал 39. Сургалтын үйл ажиллагааны менежментийн цикл (PDCA).....	158
Дасгал 40. Сургалт, үйл ажиллагааны загвар.....	158
Дасгал 41. Өдрийн дэглэм.....	158

I. СУРГАЛТЫН ХӨТӨЛБӨР

СУРГАЛТЫН ТАНИЛЦУУЛГА

Сургалтын нэр: Цэцэрлэгийн менежмент, манлайлал

Сургалтын цаг: Нийт 40 цаг

Суралцах цахим хаяг monkind@gmail.com

Сургалтын зорилго: Хүүхдийн цэцэрлэгийн удирдах ажилтаны менежмент, манлайлал, сургалтын технологийн мэдлэг, чадварыг хөгжүүлэхэд чиглэнэ.

Сургалтаас эзэмших мэдлэг, чадвар (үр дүнгийн хүлээлт)

Тус сургалт нь Хүүхдийн цэцэрлэгийн удирдах ажилтнууд (боловсролын газрын мэргэжилтэн, цэцэрлэгийн эрхлэгч) менежмент, манлайллын шинэ үзэл баримтлал бүхий аргуудад үйлдэн суралцаж, дараах чадваруудыг эзэмшүүлэхэд чиглэнэ. Үүнд:

1. Байгууллагын гадаад, дотоод орчин, нөхцөл байдлыг тодорхойлох
2. Менежментийн чиг үүргүүдийг бүрэн хэрэгжүүлэх
3. Хамтын манлайллыг хэрэгжүүлэх
4. Шинэ үеийн хүүхэд, мэргэжилтнүүдтэй ажиллах
5. Ёс зүй, ёс суртахууны сонголт шийдвэрийг гаргах
6. Хамтын ажиллагааг өрнүүлж, дэмжих, манлайлах
7. Сургалтын технологи, инновацыг нэвтрүүлэх, тэдгээрийг удирдах

Суралцагчийн бэлэн байдал:

1. Цэцэрлэгийн эрхлэгчээр ажилладаг байх (эсвэл бэлтгэгдэж буй)
2. Өөрийгөө хөгжүүлж, хамт олноо удирдан манлайлах чин хүсэл, эрмэлзэлтэй, түүний төлөө цагаа зарцуулдаг байх
3. Мэдээллийн хэрэгслийг ашиглах чадвар (компьютер, интернет)
4. Word, Excel, Classroom зэрэг хэрэглээний программуудыг хэрэглэдэг байх
5. Мэдлэг, туршлагаа бусадтай хуваалцдаг байх

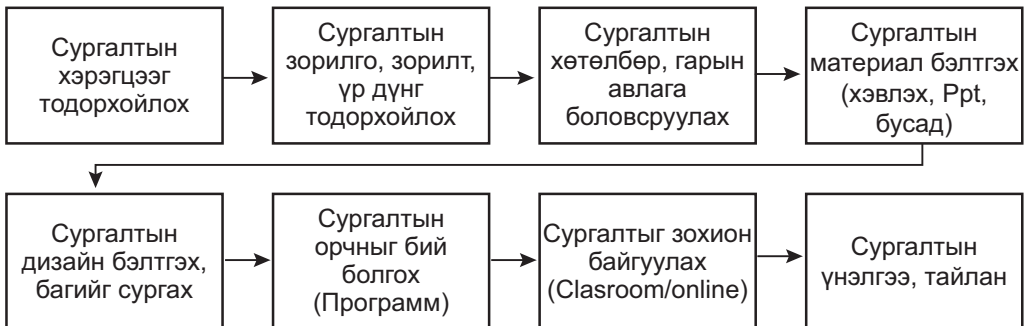
Хүснэгт 1. Сургалтын сэдэвчилсэн төлөвлөгөө

Сэдэв	7 хоног	Цаг		Дасгалын дугаар
		Цахим	Бие даалт	
I. Цэцэрлэгийн менежмент, манлайлал				
1. Цэцэрлэгийн менежмент: орчин, нөхцөл байдал	I	1	3	1, 2, 3, 4, 5, 6
2. Цэцэрлэгийн менежмент: чиг үүрэг, чадвар		1	3	7, 8, 9, 10, 11, 12
3. Цэцэрлэгийн манлайлал	II	1	3	13, 14, 15, 16, 17, 18
4. Шинэ үеийн хүүхэд, мэргэжилтнүүдтэй ажиллах		1	3	19, 20, 21, 22, 23, 24
5. Ёс суртахууны төлөвшил, хариуцлага	III	1	3	25, 26, 27, 28, 29, 30
6. Хамтын ажиллагааг өрнүүлж, дэмжих		1	3	31, 32, 33, 34, 35, 36
II. Сургалтын технологи, инновац				
1. Цэцэрлэг дэх иновацийн хөгжил	IV	0.5	1.5	37, 38
2. Сургалтын технологийн тухай ойлголт		0.5	1.5	39, 40, 41
Сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээ		0.5	1.5	
Нийт	4	7.5	22.5	
		36		

Сургалтын хэрэгцээ

Хүүхдийн цэцэрлэгийн удирдах ажилтны сургалтыг дараах 8 үе шатаар хэрэгжүүлэхээр төлөвлөж байна.

Зураг 1. Хүүхдийн цэцэрлэгийн удирдах ажилтны сургалтын ерөнхий зохион байгуулалт



Сургалтын хэрэгцээ нь тухайн албан тушаалтанд нэг талаас нийгмийн болон албан тушаалын тодорхойлолт (АТТ)-ын дагуу тавигдах шаардлага, нөгөө талаас түүнийг хэрэгжүүлэгчийн ажил хэргийн мэдлэг, ур чадварын бодит түвшин хоорондын зөрүүтэй байдал юм. Энэхүү зөрүүтэй байдлыг тодорхойлж, агуулга болон аргын хувьд оновчтой, цаг үедээ нийцсэн, хэрэглэхэд тохиромжтой арга ажиллагаанд сургахад сургалтын хөтөлбөр, зохион байгуулалт, гарын авлага чиглэдэг. Эдгээрийг зөв цагт, оновчтой зөв зохион байгуулбал тухайн салбарын үйл ажиллагааг нийгмийн эрэлт, хэрэгцээнд нийцүүлэх, мөр зэрэгцэн ажиллах боломжийг нэмэгдүүлдэг.

Хүснэгт 2. Удирдах ажилтны сургалтын үе шат

Үе шат	2020 он						2021 он
	5	6	7	8	9	10	
1. Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох	+						
2. Сургалтын зорилго, үр дүнг тодорхойлох	+						
3. Сургалтын хөтөлбөр, гарын авлага боловсруулах	+	+					
4. Сургалтын материал бэлтгэх (хэвлэх, хувилах)				+			
5. Сургалтын дизайн бэлтгэх, багийг сургах		+		+			
6. Сургалтын орчныг бий болгох (танхим/online)				+	+		
7. Сургалтыг хийх, зохион байгуулах (Classroom)				+	+	+	+
8. Сургалтын үнэлгээ, тайлан							+

Монгол Улсын Сургуулийн өмнөх боловсролын тухай хууль, БШУЯ-ны бодлогыг аймаг, нийслэл, сум, дүүрэгт хэрэгжүүлж, бага насны хүүхдийг цэцэрлэгт хамруулан сургах-хөгжүүлэх, асран хамгаалах ажлыг гардан зохион байгуулагч, удирдах ажилтнуудад нийгмийн олон шинэ сорилтууд тулгарч байна. XXI зууны шинэ үеийн хүүхдийн бие бялдар, оюун санааны хэрэгцээ, шаардлагад нийцсэн *сургалт, үйл ажиллагааны* үйл ажиллагааг цэцэрлэгийн гадаад, дотоод орчны өөрчлөлтөд тохируулж, хүүхдийн эцэг, эх, асран хамгаалагч, мэргэжилтнүүд болон бусад талуудтай хамтран хэрэгжүүлэх үүрэг удирдах ажилтнуудад тулгарч байна. Шинэ үеийн хүүхэд, эцэг эхчүүд, мэргэжилтнүүдтэй хуучин арга барилаар ажиллах боломжгүй болж байна.

Хүүхдийн бие, сэтгэц, оюун ухаан, танин мэдэхүй, сэтгэл хөдлөл, харилцаа, зан үйлд чанарын өсөлт бий болох үйл явцыг хөгжил гэнэ. Хөгжлийг дэмжсэн хөтөлбөртэй үйл ажиллагааг сургалт гэнэ.

XXI зуунд технологи, эдийн засаг, тээвэр харилцаа, иргэдийн шилжилт хөдөлгөөний эрчимжилт нэмэгдэх тутам улс хоорондын хамтын ажиллагаа тэлж, тухайн улс орны нийгэм, соёлд ихээхэн өөрчлөлтүүд явагдаж байна. Түүнчлэн дэлхий дахиныг хамарсан халдварт өвчин, цар тахлын дэгдэлт,

байгалийн гамшигт үзэгдэл ихсэх зэрэг нь улс орнуудын бүх салбарын ажил үйлчилгээ, байгууллагуудын үйл ажиллагаанд нөлөөлж байна.

Байгууллагын гадаад, дотоод орчинд нөлөөлж буй хүчин зүйлийг судлаачид ХТЭЭ¹ буюу хувьсамтгай, тогтворгүй, ээдрээтэй, эргэлзээтэй нөхцөл байдал гэж тодорхойлж байна. Эдгээр нөхцөл байдал нь салбарын онцлогоос шалтгаалж байгууллага бүрд харилцан адилгүй нөлөөлдөг. Салбар, байгууллага бүр өөрийн ХТЭЭ нөхцөл байдлыг тодорхойлж, түүнд тохирсон удирдлагын арга хэрэгжүүлэхийг зөвлөж байна.

Дээр дурдсан ХТЭЭ нөхцөл байдлын улмаас менежмент болон манлайллын үзэл баримтлал, парадигм өөрчлөгдөж, улмаар удирдах ажилтны компетенсыг (мэдлэг, чадвар, бүтээлч хандлага) шинэчлэх хэрэгцээ, шаардлага тулгарч байна. Манай улсын Төрийн захиргааны хүрээнд удирдах ажилтны компетенцийг шинэчлэн тодорхойлох ажил эхэлсэн бөгөөд энэ хүрээнд төрийн чиг үүрэгт (боловсрол, эрүүл мэнд, батлан хамгаалах зэрэг) хамаарах ажил, үйлчилгээг улсын төсөв, санхүүжилтээр гүйцэтгэж буй бүх шатны байгууллагууд удирдлагын аргаа шинэчлэх шаардлагатай болж байна.

Суралцах үйл ажиллагааны үндсэн зарчим²-ыг Хүүхдийн цэцэрлэгийн удирдах ажилтны сургалт зохион байгуулагчид болон суралцагчид баримталж ажиллана. Үүнд:

1. Мэдэхийн тулд суралцах: Өргөн хүрээтэй мэдлэг эзэмшихийн зэрэгцээ тодорхой салбарыг гүнзгийрүүлэн судлах;
2. Хийж чадахын тулд суралцах: Мэргэжлийн чадвар эзэмшихийн зэрэгцээ төрөл бүрийн нөхцөл байдлыг зөв үнэлэх, багаар ажиллах чадвар эзэмших;
3. Хүн болохын³ тулд суралцах: Тунгаан бодох, хувийн хариуцлагадаа тулгуурлан бие даан ажиллах чадвараа хөгжүүлэхийн зэрэгцээ ёс суртахууны сайн чанаруудыг эрхэмлэх;
4. Нийгмийн гишүүдтэй хамтран ажиллаж, амьдрахад суралцах: Бусдыг ойлгох, харилцан хамаарал, нөлөөг үнэлэх, бүтээлч хариу үйлдэл хийх;

Энэхүү үндсэн зарчмыг сургалт зохион байгуулагчид болон суралцагчид баримтлах, үүрэг хариуцлагаа ухамсарлах нь тус сургалтын үр дүн, үр дагавар, үр нөлөөг нэмэгдүүлнэ.

Сургалтын багийн талаас удирдах ажилтны сургалтын хөтөлбөр, гарын авлагыг шинээр боловсруулж, сургалтыг агуулга-технологийн хувьд нийлэмж, зохицолтой байхаар зохион байгуулна.

1 Хувьсамтгай, тодорхойгүй, ээдрээтэй, эргэлзээтэй (VUCA - Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

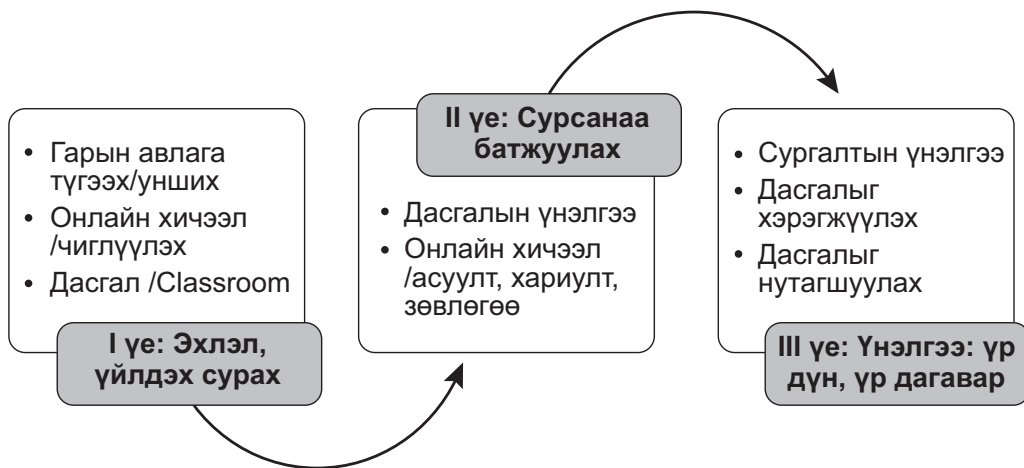
2 Делорийн илтгэл, (UNESCO, 1996), Learning: The treasure with

3 “Хүн болох”, “хүнээр хүн хийх” гэх зэргээр уламжлалт монгол ухаанд хүүхдийг хүмүүжүүлэх, төлөвшүүлэх, амьдрал ажилдаа эзэн болохыг ойлгодог. Хүн болох үйл явц нь насан туршид үргэлжилдэг.

Сургалтын явцын зохион байгуулалт

Тус сургалтыг е-сургалтын асинхрон, онлайн хэлбэрийг хослуулан зохион байгуулна. Сургалт 4 долоо хоног (28 хоног) үргэлжлэх бөгөөд суралцагчид дараах дарааллаар ажиллана.

Зураг 2. Сургалтын явцын үе шат



1. Гарын авлага уншина (хэвлэмэл).
2. Сэдэв тус бүрийн дасгалуудыг хийнэ.
3. Дасгалын гүйцэтгэлийг багшид Classroom-ээр илгээж, зөвлөгөө авна.
4. Дасгалыг ажил хэрэгч хийж, өөрийгөө хөгжүүлсэн байдал, өөрийн цэцэрлэгтээ хэрэгжүүлсэн байдлыг сургалтын баг үнэлж, дүгнэнэ.

Тус сургалтад Classroom программ хэрэглэнэ. Энэ сургалтын баг, багш нар хичээлийн материалыг сэдэв бүрээр байрлуулах, суралцагчид дасгал даалгавраа хийж байрлуулах (асинхрон), талууд онлайн (синхрон) хэлбэрээр шууд харилцах боломжтой программ юм.

Суралцагчид тус программыг өөрсдийн компьютерт урьдчилан суулгасан байна. Сургалтын явцад 7 хоногт 1 удаа (meeting) онлайн уулзалт хийнэ. Сургалтын явцад чөлөөт хэлбэрээр харилцахад зориулж фэйсбүүк хаяг нээж, санал бодлоо солилцож, туршлага хуваалцаж, нэмэлт материалаар баяжуулж, сургалтын үргэлжлэх байдлыг сунгаж (албан бус) болно.

Үргэлжлэх чанар: Цэцэрлэгийн мэргэжилтнүүдийн хамтын ажиллагаа, ёс зүйт хамтын манлайллын туршлагыг судалж, арга аргачлал боловсруулж, үеийнхнээсээ суралцах чадвар, дадалтай болно.

Түлхүүр ойлголтууд (нэр томъёоны тайлбар)

Цэцэрлэгийн мэргэжилтэн гэдэгт бага насны хүүхдийн боловсрол, хөгжил, хамгааллын чиглэлийн ажил, үүрэг эрхэлж буй эрхлэгч, арга зүйч, багш, эмч зэргийг хамруулав. Өргөн хүрээнд Нийслэл, Аймаг, Дүүргийн ЗДТГ-ын Сургуулийн өмнөх боловсрол хариуцсан мэргэжилтэн, хүүхэд хамгааллын асуудал хариуцсан мэргэжилтэн, сэтгэл зүйч, судлаач, зөвлөхүүд хамаарна.

Ажилтан, ажилчид гэдэгт тухайн цэцэрлэгт хөдөлмөрийн гэрээгээр үндсэн үүрэгт ажил эрхэлж буй мэргэжилтнээс гадна тогооч, үйлчилгээний ажилчид (мужаан, цахилгаанчин, сантехникч), хамгаалалтын ажилтан (манаач, жижүүр) зэрэг туслах чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг ажил, мэргэжлийн хүмүүсийг хамруулав.

Албан хаагчид гэдэгт эрхлэгч, нягтлан бодогч, нярав зэрэг хөдөлмөрийн гэрээний зэрэгцээ төсөв, санхүүгийн холбогдох хууль, дүрмийг хэрэгжүүлдэг ажил мэргэжлийг хамруулав.

Нэгж хэсэг, нэгжүүд гэдэгт цэцэрлэгийн сургалт, аж ахуй, хүний нөөц, хамтын ажиллагааг хариуцсан заах аргын нэгдэл, бүлэг, анги, гал тогоо, үйлчилгээ зэрэг хэсгүүд хамаарна. Мөн ажлын хэсэг, баг, үнэлгээний баг, хамтарсан баг зэрэг хамтын ажиллагааны хэлбэрүүд орж болно.

Удирдах ажилтан гэдэгт нийтлэг тохиолдолд менежер буюу төсөв, санхүү, хүний нөөцийн эрх мэдэлтэй албан тушаалтныг ойлгодог. Цэцэрлэгийн удирдах ажилтан нь эрхлэгч, Боловсролын газрын мэргэжилтэн нь чиг үүргийн хүрээнд цэцэрлэгүүдийн эрхлэгч, арга зүйч нарыг мэргэжил арга зүйн болон хүний нөөц талаас удирдах тул мөн удирдах ажилтан болно.

Удирдах ажилтны компетенци гэдэгт мэргэжлийн мэдлэг, удирдах чадвар, бүтээлч хандлага, хариуцлага хүлээх, хамтын манлайллыг хэрэгжүүлэгч, ёс суртахууны эерэг төлөвшил зэргийг хамруулав.

Менежмент (удирдах) нь тодорхой зорилго бүхий ажлыг хийхийн тулд төлөвлөх, зохион байгуулах, хянах, идэвхжүүлэх чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг.

Манлайлал нь нөхцөл байдлыг тодорхойлох, хамт олныг чиглүүлэх, дэмжих, үлгэрлэх гэсэн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг.

Е-сургалт нь сургалтын зорилго, хэрэгцээнд нийцсэн сурах үйл явцыг урьдчилан бэлтгэсэн дизайны дагуу интернэт орчинд синхрон, асинхрон, виртуал, онлайн хэлбэрээр явагддаг. Энэ нь танхимын сургалтаас илүү сургалтын шинэ арга зүй, дизайныг хэрэглэдэг. Синхрон нь сургагч, суралцагч талууд дуу авиагаа шууд сонсож, харилцах; Асинхрон нь mail, FB, Classroom зэрэг программд мэдээллээ бичих, илгээх байдлаар харилцах; Виртуал нь үүсмэл-бодит орчинд дадлага хийж суралцах; Онлайн нь алсаас дүрсээ харж шууд харилцах хэлбэрүүд юм.

II. МЕНЕЖМЕНТ БОЛОН МАНЛАЙЛАЛ

СЭДЭВ 1. ЦЭЦЭРЛЭГИЙН МЕНЕЖМЕНТ: ОРЧИН, НӨХЦӨЛ БАЙДАЛ

1.1 Цэцэрлэгийн үндсэн чиг үүрэг, нийтлэг зорилго

Аливаа байгууллага нь нийгмийн өмнө тодорхой чиг үүрэг хүлээж, түүндээ хүрэх зорилго, зорилтыг дэвшүүлж, ажиллах бүрэлдэхүүнээ зохион байгуулж ажилладаг. Нийгмийн эрэлт хэрэгцээ болон хэсэг бүлгийн тодорхой сонирхлыг хамтын хүчээр хэрэгжүүлэхээр зохион байгуулагдан ажиллаж буй хүмүүсийг **байгууллага** гэнэ. Байгууллага нь:

1. Салбарын үндсэн чиг үүрэг бүхий нийтлэг зорилгыг биелүүлэх,
2. Ажилчид, албан хаагчид, удирдлага зэрэг бие бүрэлдэхүүнтэй,
3. Хууль, эрх зүйн хүрээнд үйл ажиллагаа эрхэлдэг.

Энд онцолсон *үндсэн чиг үүрэг, ажиллах бүрэлдэхүүн, хууль эрх зүй* гэсэн гурван ойлголтыг байгууллага оршихуйн “тулгийн гурван чулуу” гэж удирдах ажилтнууд үздэг. Нийгэм болон салбарын өмнө хүлээсэн үүрэггүй, эсвэл ажиллах бүрэлдэхүүнгүй, эсвэл хууль дүрмээс гадуур ажилладаг байгууллага гэж байхгүйг удирдагч хүн “*өглөө бүр санаж байх*” хэрэгтэй.

Монгол Улсын Сургуулийн өмнөх боловсролын тухай хуулийн 3.1-д “Сургуулийн өмнөх боловсролын зорилго нь бага насны хүүхдийг өөрийн онцлог, чадвар, бүтээлч үйлээрээ хөгжин, насан туршийн боловсролын суурь чадварыг эзэмшихэд дэмжин асрах, хамгаалах, хөгжүүлэх, сургалт, үйл ажиллагаагаар сургуулийн өмнөх боловсрол эзэмшүүлэхэд оршино” гэж заасан байдаг. Энэ бол төрийн, байгууллагын, хувийн өмчийн хэлбэртэй бүх цэцэрлэгийн *үндсэн чиг үүрэг, нийтлэг зорилго* болно.

Цэцэрлэгийн зорилго нь бага насны хүүхдийг асран хамгаалах, биеийн болон оюуны хөгжлийг дэмжих, хүнлэг бүтээлч иргэн болж төлөвшүүлэх, боловсролын суурь чадварыг эзэмшүүлэхэд чиглэдэг.

Сургуулийн өмнөх боловсролын тухай хуулийн 5-д сургуулийн өмнөх боловсролын агуулга, зорилтыг тодорхойлсон байдаг. Үүнд:

1. Хүүхдийг бие бялдрын хувьд эрүүл чийрэг өсгөж хөгжүүлэх, ариун цэвэр, эрүүл ахуйн зөв дадал, хэвшилтэй болгох;
2. Хүүхдийн хэл яриа, сэтгэхүйн чадвар эзэмшүүлэх, хүрээлэн байгаа орчин, юмс үзэгдлийн талаар анхны мэдэгдэхүүнтэй болгох;
3. Хүүхдийн гоо зүйн мэдрэмжийг хөгжүүлэн дүрслэн зурах, урлан бүтээх, дуулж хөгжимдөх, бүжиглэх чадвар эзэмшихэд туслах;
4. Хүүхэд өөрийгөө зөв илэрхийлэх, бусдыг хүндэтгэн харилцах, харилцааны хэлбэрээс хүчирхийллийг ялгаж, мэдээлэх чадвартай болох, ардын ёс заншлыг танин мэдэхэд нь туслах зэрэг болно.

Сургуулийн өмнөх боловсролын энэхүү үндсэн чиг үүрэг бүхий дөрвөн багц зорилтыг цэцэрлэг хэрэгжүүлэхийн тулд эрхлэгч, арга зүйч, багш,

туслах багш, эмч, тогооч, жижүүр зэрэг ажиллах бүрэлдэхүүнтэй байдаг.

2019-2020 оны хичээлийн жилд 1439 цэцэрлэгийн 7903 бүлэгт 261,354 хүүхэд хамрагдсан байна⁴. Үүнээс төрийн өмчийн 910 цэцэрлэг (төмөр замын харьяа хүүхдийн 27 цэцэрлэг), хувийн 529 цэцэрлэг үйл ажиллагаа явуулж байгаа нь өмнөх оноос 4 цэцэрлэг (төрийн 21 нэмэгдэж, хувийн 17 хасагдсан) нэмэгдсэн байна.

Хүснэгт 3. Сургуулийн өмнөх боловсролын байгууллагын статистик мэдээ

Хичээлийн жил	Цэцэрлэгийн тоо	Өмчийн хэлбэр		Бүлгийн тоо	Хүүхдийн тоо	Ажилчдын тоо
		Төрийн	Хувийн			
2014-2015	1,177	777	394	6,521	206,636	21,962
2015-2016	1,288	826	462	7,033	225,388	24,179
2016-2017	1,354	854	500	7,492	243,432	25,639
2017-2018	1,416	878	538	7,808	256,720	27,172
2018-2019	1,435	889	546	7,903	261,354	27,214
2019-2020	1,439	910	529	8,122	263,333	28,043

Цэцэрлэгийн ажиллах бүрэлдэхүүн, орон тоог холбогдох хууль, стандартаар тогтоож, улсын хэмжээнд нэгдсэн жишгийг баримтлан ажилладаг. Түүнчлэн цэцэрлэгийн эрхлэгч, арга зүйч, багш нарын Албан тушаалын тодорхойлолтын жишгийг салбарын хэмжээнд баримталж, түүнийг тухайн цэцэрлэгийн үйл ажиллагаатай уялдуулж нэмж, тодруулга хийх байдлаар хэрэгжүүлж байна.

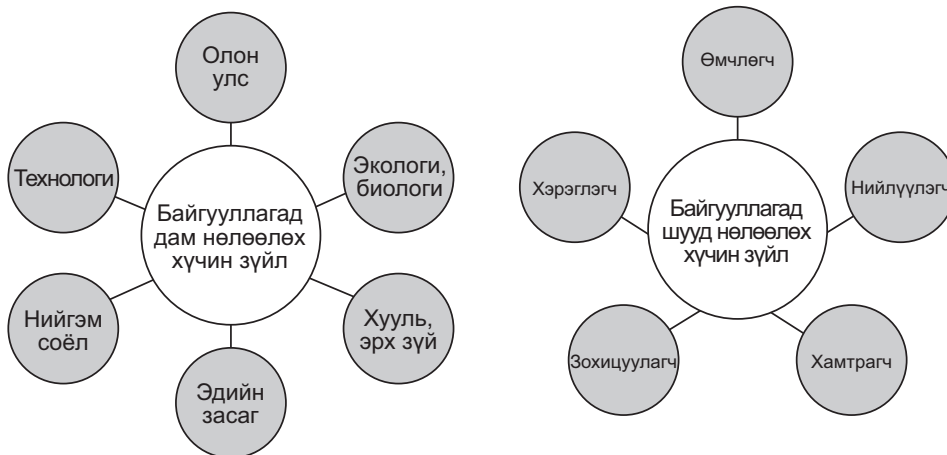
⁴ <https://mecss.gov.mn/news/1386/>; Сургуулийн өмнөх боловсролын салбарын 2019-2020 оны хичээлийн жилийн статистикийн мэдээллийн товч танилцуулга

1.2 Цэцэрлэгийн гадаад орчны хүчин зүйл

Цэцэрлэгийн эрхлэгч нь ¹⁾байгууллагын үйл ажиллагаанд нөлөөлөгч гадаад, дотоод орчин, тэдгээрийн хувьсал өөрчлөлтийг тодорхойлж, ²⁾ өдөр тутмын үндсэн ба дэмжин-туслах ажлыг зохион байгуулж, ³⁾аливаа шийдвэрийг хууль, журам, дүрмийн хүрээнд гаргах үүрэгтэй ажилладаг.

Байгууллагын үйл ажиллагаанд гадаад орчноос нөлөөлөх хүчин зүйлийг *дам болон шууд нөлөөлөгч* гэж хоёр ангилдаг.

Зураг 3. Байгууллагын гадаад орчны хүчин зүйл



А. Байгууллагын үйл ажиллагаанд дам нөлөөлөх хүчин зүйл

Б. Байгууллагын үйл ажиллагаанд шууд нөлөөлөх хүчин зүйл

Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд дам нөлөөлөгч хүчин зүйл

Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд *экологи-биологи, эдийн засаг, олон улс, технологи, нийгэм соёл, хууль эрх зүй, улс төр* зэрэг хүчин зүйлүүд дам байдлаар нөлөөлдөг.

- **Хууль, эрх зүйн:** УИХ-ийн хууль, тогтоомж, боловсролын талаарх төрийн бодлого, Засгийн газрын бодлого, БШУЯ болон аймаг, нийслэлийн Боловсролын газрын дүрэм, журам, хөтөлбөр, тушаал, шийдвэр зэрэг эрх зүйн актууд нь Сургуулийн өмнөх боловсролын үйл ажиллагааны гол зохицуулалт, шийдвэрийн үндэслэл болдог.
- **Экологи, биологи:** Хүрээлэн буй байгаль орчны элэгдэл, эвдрэл, байгалийн гамшигт үзэгдэл, нийгмийн халдварт өвчин тархах зэрэг нь тогтворгүй байдлыг нэмэгдүүлдэг.
- **Эдийн засаг:** Суурьшлын бүсийн тэлэлт, оршин суугчдын өсөлт, ажил эрхлэлт, мөнгөний болон татварын бодлого, хадгаламж зээлийн хүү, валютын ханш, инфляц, зах зээлийн багтаамж, ДНБ-ий өсөлт, төсвийн бодлого, хэрэглээний эрчимжилт, хүлээлт зэрэг нь цэцэрлэгийн төсөв болон өрхийн орлогод нөлөөлдөг.
- **Технологи:** Мэдээллийн технологийн ололтууд нь боловсролын

салбарын хөгжлийг хурдасгаж, мэдээлэл авах, мэдлэг бүтээх чадварыг эрчимжүүлдэг. Энэ нь шинэ үеийг бүтээж, нөлөөлж байгааг бид цааш дэлгэрүүлэн үзнэ.

- *Нийгэм соёл*: Соёлын уламжлал, иргэдийн амьжиргааны түвшин, ёс заншил, ёс суртахуун, харилцааны соёл, ажил мэргэжил, боловсролын түвшин, хотжилт, иргэншил зэрэг нь нийгмийн давхарга болон өрхийн зан үйл, соёлд нөлөөлдөг.
- *Олон улс*: Олон улсын харилцаа, олон талт хамтын ажиллагаа, хөрш болон түншлэгч улс орны бодлого, Олон улсын байгууллагуудын хамтын ажиллагаа нь сургалтын хөтөлбөрт нөлөөлдөг.
- *Улс төр*: Орлогыг дахин хуваарилах, татвар, хураамжийн хэмжээг тогтоох, тэтгэвэр тэтгэмж, нийгмийн халамжид анхаарах, улс төрийн намын төлөвшил, бодлогын шийдэл нь боловсролын салбарт нөлөөлдөг. Түүнчлэн сүүлийн жилүүдэд удирдах ажилтны томилгоонд нөлөөлж, үүнтэй холбоотой ёс суртахууны зөрчил гарч байна.

Эдгээр хүчин зүйлийн хувьсал, өөрчлөлт нь цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд дам байдлаар нийтлэг нөлөөлдөг.

Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд шууд нөлөөлөгч хүчин зүйл

Цэцэрлэг нь дүүрэг, хороо, сум, багийн (тойрогт хамрагдах) бага насны хүүхдийг асран хамгаалах, сургах-хөгжүүлэх үйл ажиллагааг эрхэлдэг. Өдөр тутмын үйл ажиллагаанд *хэрэглэгч, нийлүүлэгч, хамтрагч, зохицуулагч, өмчлөгч* зэрэг хүчин зүйл шууд нөлөөлдөг.

- *Хэрэглэгч*: Цэцэрлэгийн үндсэн хэрэглэгч нь бага насны хүүхэд (2-5 нас) болон тэдний эцэг эх, асран хамгаалагчид юм. Гэр бүлийн амьдралын чанар, боловсрол болон эцэг эхийн зүгээс хүүхэд сурах-хөгжих ээлтэй орчин бүрдүүлж чадсан эсэх нь цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд шууд нөлөөлдөг.
- *Нийлүүлэгч*: Дулаан, цахилгаан, хүнс болон зөөлөн эд материал, мэдлэг мэдээлэл зэргийг нийлүүлэгч байгууллагуудын үйл ажиллагаа нь цэцэрлэгт шууд нөлөөлдөг.
- *Хамтрагч*: Дүүрэг, хороо, сум, багийн нутаг дэвсгэрт ажиллаж буй төрийн, төрийн бус, аж ахуйн болон олон улсын байгууллагууд, мэргэжлийн холбоо зэрэгтэй хамтран ажиллах нь үйл ажиллагаанд эерэг нөлөө үзүүлдэг.
- *Өмчлөгчид*: Төрийн өмчийн цэцэрлэгийн хувьд орон нутгийн өмч хариуцсан байгууллага, төрийн бус өмчийн цэцэрлэгийн хувьд хөрөнгө оруулагчдын бодлого, шийдвэрийн дэмжлэг зохицуулалт, хяналт-шинжилгээний үр өгөөжтэй байдал нь шууд нөлөөлдөг.
- *Зохицуулагч*: Аймаг, Нийслэлийн Боловсролын газар, Мэргэжлийн хяналтын газар, Хүүхдийн болон хэрэглэгчийн төлөө үйл ажиллагаа

явуулах эрх бүхий байгууллагууд нь албан ёсны зохицуулагчид бөгөөд төрийн бус байгууллага нь заримдаа албан бус зохицуулагч болдог.

Эдгээр хүчин зүйлүүд тухайн цэцэрлэгийн бодлого, зохицуулалт, үйл ажиллагааны шийдвэрт *шууд нөлөөлдөг*.

Иймд цэцэрлэгийн эрхлэгч нь байгууллагынхаа үйл ажиллагаанд дам болон шууд нөлөөлөгч хүчин зүйлийн өөрчлөлтийг байнга судалж, оновчтой шийдвэр гаргах үүрэг, ур чадвартай байх шаардлага тавигдаж байна.

Тухайлбал: Байгалийн гамшигт үзэгдэл, цар тахал зэрэг эрсдэлтэй нөхцөл байдалд хүүхдүүдийн эрүүл мэнд, осол аюулгүй байдлыг хамгаалах, онцгой үед эцэг эх, асран хамгаалагчид болон бусад байгууллагатай хамтран ажиллах, үүний тул онцгой үеийн төлөвлөгөө боловсруулах, бэлэн байдлын хангах, нөөцийг хуваарилах үүрэг-чадвартай байх шаардлагатай юм.

1.3 Цэцэрлэгийн менежментийн бүрдэл, түвшин

Цэцэрлэг нь хүүхдийг сургах-хөгжүүлэх, төлөвшүүлэх үйл ажиллагааг эцэг эх, асран хамгаалагчидтай хамтарч тэгш-жигд хүртээмжтэй зохион байгуулах хуулиар хүлээсэн үүрэгтэй. Энэ үүргийнхээ хүрээнд цэцэрлэгийн дотоод ажлын бүрдлийг тодорхойлдог. Бүрдэл тус бүрд шаардлагатай нөөц болон нийлүүлэгч, хамтрагч, эх үүсвэр зэргийг тодорхойлж, бэлтгэн үйл ажиллагааг тасралтгүй, чанартай явуулдаг.

Цэцэрлэгийн дотоод ажлын орчныг менежментийн талаас нь бүрдэл, түвшин гэсэн хоёр багц ойлголтоор тодорхойлдог. Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд нэгж хэсгийн гүйцэтгэх үүрэг болон ажиллах бүрэлдэхүүний мэргэжил талаас бүрдэл, удирдлага зохицуулалтын үүрэг талаас түвшинд авч үздэг. Эрхлэгч болон мэргэжилтнүүд энэхүү бүрдэл, түвшин хоёрын уулзвар зангилаа бүрд ажлаа хамтран төлөвлөж, зохион байгуулснаар хэрэглэгчдэд хүртээмжтэй, чанартай үйлчилгээ хүргэж чадна.

Зураг 4. Цэцэрлэгийн менежментийн бүрдэл болон түвшин



Цэцэрлэгийн ажил үүргийн бүрдэл

Цэцэрлэгийн ажил үүрэг нь сургалт-хөгжил, хүний нөөц, хамтын ажиллагаа, санхүү аж ахуй гэсэн дөрвөн бүрдэлтэй болно.

- *Сургалт, үйл ажиллагаа* бага насны хүүхдийн бие бялдар, танин мэдэхүй, нийгэмшихүйн хөгжлийн онцлог, эрэлтэд нийцсэн сургах, хөгжүүлэх, төлөвшүүлэх, асран хамгаалах зэрэг үндсэн ажил үйлчилгээтэй холбоотой ажлууд хамаарна. Энд хүүхэдтэй ажиллах арга барил, сургалтын технологийн шинэчлэл, хүүхдийг өсөлт, хөгжлийг дэмжих ажлууд мөн хамаарна.
- *Санхүү аж ахуйд* төсвийн зарцуулалт, биет хөрөнгийн ашиглалт, хоол хүнсний болон орчны эрүүл ахуй, аюулгүй байдлын стандартыг баримтлах, хүүхдийн сурах-амрах болон ажилчдын ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх зэрэг дэмжин-туслах ажил үйлчилгээтэй холбоотой ажлууд хамаарна.
- *Хүний нөөцөд* үндсэн ажил үйлчилгээ (арга зүйч, багш, эмч) болон дэмжих ажил үйлчилгээний (тогооч, нярав, үйлчлэгч, жижүүр,..) ажилчдын мэргэжлийн ур чадварын өсөлт, ажлын байрны шаардлага, түүнийг хэрэгжүүлэх, хамт олны сургалт хөгжил зэрэгтэй холбогдох ажлууд хамаарна. Хүний нөөцийг удирдах нь авьяасыг дэмжих, хөгжүүлэх, хэрэгжүүлэх буюу бүтээлч үйлсэд чиглүүлэх үзэл баримтлалд шилжиж байна.
- *Хамтын ажиллагаа* нь нэгж хэсгүүд хамтран ажиллах, эцэг эх, асран хамгаалагчтай хамтран ажиллах, бусад талуудтай хамтран ажиллах гэсэн гурван чиглэлтэй байна. Хүүхдийн сургалт-хөгжлийн зорилт болон хүрсэн түвшнийг эцэг эхтэй хамтарч тодорхойлох, хүүхдийн эрхийг хамгаалах, мэргэжлийн зөвлөгөө өгөх зэрэг ажлууд хамаарна. Хүүхдийн авьяас чадварыг нээж, хөгжүүлэхийн зэрэгцээ хамтач үзэлтэй нийгмийн хүн болж төлөвшихөд багаас нь хамтын ажиллагаанд сургах, үүний тул оролцогч талуудтай төрөл бүрийн ажил зохион байгуулна.

Менежментийн түвшин

Цэцэрлэгийн менежмент нь зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэхийн тулд багш, ажилчдын мэдлэг, чадвар, туршлагыг оновчтой зохион байгуулах, хамтарч ажиллах, тэднийг дэмжин ажиллах бүтээлч арга, ажиллагаа юм. Үүний тул менежментийн чиг (төлөвлөх, зохион байгуулах, хянах, идэвхжүүлэх) үүргүүдийг бодлого, зохицуулалт, үйл ажиллагаа гэсэн гурван түвшинд хэрэгжүүлдэг.

Менежментийн *бодлого, зохицуулалт, үйл ажиллагааны 3 түвшинд* цэцэрлэгийн *сургалт, үйл ажиллагаа, санхүү аж ахуй, хүний нөөц, хамтын ажиллагаа зэрэг 4 бүрдлийг* хэрэгжүүлэх чиглэлийг авч үзье. Үүнд:

- *Бодлогын түвшинд* цэцэрлэгийн үндсэн чиг үүрэг, нийтлэг зорилго, зорилтыг урт хугацаанд, тогтвортой, үр дүн, үр нөлөөтэй

хэрэгжүүлэхийн тулд нэгтгэн төлөвлөх, шийдвэрлэх, хянах ажлуудыг хийдэг. Цэцэрлэг нь холбогдох хууль, салбарын бодлого, дүрэм, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхдээ хэрэглэгчийн онцлогийг харгалзах, сургалтын технологийн шинэчлэлийг бүтээлчээр хэрэгжүүлэх ажил үүрэг, шийдэл энэ түвшинд хамаарна.

- *Зохицуулалтын түвшинд* тухайн цэцэрлэгт сургалтын дэвшилтэт технологийг нэвтрүүлэх, багш болон ажилчдыг хөгжүүлэх, бодлогын болон үйл ажиллагааны түвшнийг хооронд нь уялдуулах, нэгж хэсгүүд хамтран ажиллах зэрэг зохион байгуулалтын ажлуудыг хийдэг. Энэ түвшинд дотоод дүрэм, журам, технологийн аргачлал, зааврыг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, нэгж хэсэг болон хүмүүс хоорондын үйл ажиллагааг холбох, уялдуулах, нийцүүлэхэд анхаардаг.
- *Үйл ажиллагааны түвшинд сар, 7 хоног, өдөр* тутмын үйл ажиллагааг тасралтгүй, чанартай, хүртээмжтэй хэрэгжүүлэх ажлуудыг хийдэг. Энэ үед хэрэглэгч (хүүхэд, эцэг, эх, асран хамгаалагч)-тэй тулж ажиллах, тэдний хөгжлийн түвшин болон хөгжлийн хэрэгцээг судлах, бодлого, зохицуулалтын түвшний шийдвэрийг хэрэгжүүлдэг.

Цэцэрлэгийн ажил үүргийн 4 үндсэн бүрдлийг менежментийн 3 түвшин тус бүрээр авч үзэж, тэдгээрийн уялдаа холбоо, зааг ялгаа, хамрах хүрээг мэдсэнээр эрхлэгч тухайн цэцэрлэгт одоо юу байгаа, цаашид юу хийх хэрэгтэй вэ гэдэг зорилгоо тодорхойлоход арга зүйн дэмжлэг болдог.

Хүснэгт 4. Цэцэрлэгийн ажил үүргийн 4 бүрдэл, менежментийн 3 түвшин

	Сургалт, үйл ажиллагаа	Хамтын ажиллагаа	Хүний нөөц	Санхүү аж ахуй
Бодлогын түвшин	<ul style="list-style-type: none"> • Ажил, үйлчилгээний төрөл • Сургалт, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө • Зорилтот хэрэглэгч 	<ul style="list-style-type: none"> • Эцэг эх, асран хамгаалагчтай хамтран ажиллах • Бусад талуудтай ажиллах 	<ul style="list-style-type: none"> • Цэцэрлэгийн зөвлөл, эрхлэгч • Мэргэжилтэн, ажилчид • Мэдлэг, чадвар, компетенс 	<ul style="list-style-type: none"> • Санхүүгийн төлөвлөгөө • Төсөв бүрдүүлэлт, зарцуулалт • Хүүхдэд ээлтэй орчин бүрдүүлэх • Хоол, эрүүл ахуйн чанар
Зохицуулалтын түвшин	<ul style="list-style-type: none"> • Дүрэм, журам • Технологийн аргачлал, заавар • Инновац нэвтрүүлэх • Эцэг эхчүүдэд зориулсан сургалт 	<ul style="list-style-type: none"> • Эцэг, эх, асран хамгаалагчтай ажиллах дүрэм • Оролцогч талуудын ажил үүргийн хуваарь 	<ul style="list-style-type: none"> • Нэгж хэсгийн ажил үүргийн хуваарь • Албан тушаалын тодорхойлолт • Хамтарч суралцах • Мэргэжилтний хөгжил 	<ul style="list-style-type: none"> • Санхүү бүртгэл, тайлан • Аж ахуйн бүртгэл, тооллого • Материалын бүртгэл • Нөөц хуваарилалт

<p>Үйл ажиллагааны түвшин</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Хүүхдийг сургах, хөгжүүлэх • Хүүхдийг асрах, хамгаалах • Үйлчилгээний соёл • Харилцааны соёл 	<ul style="list-style-type: none"> • Эцэг, эх, оролцогч талуудтай хамтарч ажиллах 	<ul style="list-style-type: none"> • АТТ-ын дагуу ажил, үүргээ чанартай гүйцэтгэх • Идэвх санаачилга, ёс зүйтэй ажиллах 	<ul style="list-style-type: none"> • Эд хөрөнгийн ашиглалт • Материалын зарцуулалт • Аюул, осол гэмтэлгүй ажиллагаа
-------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.4 ХТЭЭ буюу хувьсамтгай, тодорхойгүй, ээдрээтэй, эргэлзээтэй нөхцөл байдал

Бид цэцэрлэгийн гадаад орчны хүчин зүйлийг *дам ба шууд нөлөөлөх*, мөн **дотоод** орчныг *бүрдэл ба түвшин* гэж үзэж, жишээгээр тайлбарлаж, дасгал (1-5) хийнэ. Одоо энэхүү гадаад, дотоод орчинд зэрэг нөлөөлж байгаа ХТЭЭ нөхцөл байдлыг тодорхойлох аргыг тайлбарлая.

XXI зуунд технологийн хөгжил, өргөн хүрээтэй даяарчлал нь улс орнуудын эдийн засаг, технологийн хэрэглээ, боловсролын тогтолцоо, эрүүл мэндийн үйлчилгээ, хэрэглээний соёлд хүчтэй нөлөөлж, улмаар нийгмийн оюун санаа, сэтгэл зүйд эрс өөрчлөлт бий болгож байна. Нэг зүйлийн үйл хөдлөл нь заримдаа хамт олон, орон нутагт төдийгүй улс орон, тивд нөлөөлж байна⁵. Үүнээс үүдэн нөхцөл байдлыг хянах, удирдахад төвөгтэй болдог. Ийм цаг үед удирдах ажилтнууд арга барилаа шинэчлэх, мэдлэг+чадвар+бүтээлч хандлагатай байх (компетенци) нийгмийн хэрэгцээ, шаардлага нэмэгдэж байна.

ХТЭЭ буюу *хувьсамтгай, тодорхойгүй, ээдрээтэй, эргэлзээтэй* нөхцөл байдалд удирдах ажилтнууд асуудлыг тодорхойлж, дүн шинжилгээ хийж, шийдвэр гаргаж, хамтран ажиллах арга барилаа өөрчлөх шаардлагатай тулгарч байна. Жишээлбэл, Ковид-19 вирусийн тархалт нь сургууль, цэцэрлэгийн үйл ажиллагааг зогсоход хүргэсэн. Энэ байдал улс орнуудад хэзээ тогтворжиж, хэвийн байдалдаа орох нь тодорхойгүй байна.

Монголчууд бид *“Нуур амгалан бол нугас амгалан”* гэсэн билэг үгтэй. Нуур нэгэн үе амгалан байдаг бол өдөр шөнө солигдоход, эсвэл салхи шуурга, хур бороо, газар хөдлөлт зэргээс шалтгаалж цахилан, давлагаалдаг. Нуур давлагаалахаар доторх хэрэггүй зүйл эрэг дээр гардаг, өөрийгөө цэвэрлэдэг.

Эрдэмтэд *ковидоос өмнөх үе, дараах үе* хоёрт эрс ялгаа бий болох бөгөөд энэ үед технологийн ололтыг бүтээлчээр хэрэглэсэн, мэдлэг шингэсэн инновац нэвтрүүлсэн улс орон, байгууллага, хүмүүст давуу тал, боломж, сонголт их, харин эдгээрээс хол, зай барьсан улс орнууд дахин сорилттой тулгарах эрсдэлтэйг сануулж байна. Манай улс 2020 оны 2-6 сарын сургалтыг зайн хэлбэрээр зохион байгуулсан. Энд ололт амжилт, алдаа дутагдал аль аль байгаа бөгөөд хамгийн гол нь эдгээрээс туршлага,

⁵ *Жишээ 1:* Бразилд эрвээхэй далавчаа дэвэх нь АНУ-гийн Техас мужид торнадо салхи үүсгэх. *Жишээ 2:* Дэлхийн температур 1 цельсээр нэмэгдэхэд цөлжилт эрчимжиж, далайн түвшин нэмэгдэж, ойн түймэр ихсэж байна. *Жишээ 3:* Ковид нэг улсын нэг хотоос эхэлсэн.

сургамжууд авч, цаашид сургалтын технологийн шинэчлэл болон удирдах арга барилын шинэчлэлийг тууштай хийх шаардлагатайг бүгд ойлгоцгоож эхлэв.

Сургуулийн өмнөх боловсролд хүүхэд сонирхсон зүйлээ сонгон сурах, бүтээлчээр оролцох, турших гэх мэт хүүхэд төвт сургалтын арга, баг бүлгээр хэлэлцэх, санал бодлоо илэрхийлэх зэрэг оролцооны аргуудыг сургалтад нэвтрүүлж байсан бол Ковид-19 тархалтын улмаас мэдээллийн технологид суурилсан е-сургалтын (зайн, виртуал, онлайн) сургалтыг хэрэглэх шаардлагатай боллоо. Хэдийгээр энэ шилжилт нь гэнэтийн зүйл байсан боловч бидэнд технологийн хэрэглээний мэдлэг, чадвараа нэмэгдүүлэх, бие даан суралцах чадвараа хөгжүүлэх, цаг хугацааг үр бүтээлтэй зарцуулах гэх мэт олон шинэ боломжуудыг олгож байна.

Технологийн хэрэглээ нь хүүхдийн танин мэдэхүй, бие бялдар, хэрэглээ, үйл хөдлөл, зан төлөв, харилцаа, хандлагад нөлөөлөх болсон. Энэ нь хүүхдийн танин мэдэхүйг өсгөж байгаа давуу талтай боловч хүүхдийн сэтгэл санаа, зан харилцаанд хэрхэн нөлөөлөх нь мөн л тодорхойгүй байна.

ТТЭИ буюу *тогтвортой, тодорхой, энгийн, итгэлтэй* нөхцөлд ажиллах, түүнийг удирдахад хялбар амар байдаг байв. Ийм үед удирдах ажилтнууд амгалан, тайван ажиллаж, суралцахыг чухалд үздэггүй байв.

Та удирдах ажилтны сургалтад хамгийн сүүлд хэзээ оролцсон бэ? Та менежмент, манлайллын шинэ үзэл, аргын тухай номыг хэзээ уншсан бэ? гэдэг асуултад түүртэлгүй хариулж чадаж байна уу?

ХТЭЭ нөхцөл байдал нь нийгэм болон хамт олны оюун санаа, сэтгэл зүйд хүчтэй нөлөөлж, удирдагч нарт төсөөлж байгаагүй шинэ нөхцөл байдалд шийдвэр гаргах, үүний тул байнга суралцаж, шинэ аргаар ажиллахыг шаардах болов.

Хүснэгт 5. Байгууллагын үйл ажиллагаанд нөлөөлөгч нөхцөл байдал

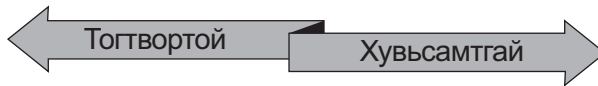
XX зууны онцлог: ТТЭИ	XXI зууны онцлог: ХТЭЭ
Тогтвортой	Хувьсамтгай (тогтворгүй)
Тодорхой	Тодорхойгүй (мэдэх тутам үл мэдэгдэх зүйл ихсэх)
Энгийн	Ээдрээтэй (талууд хоорондоо их сүлжилдсэн)
Итгэлцэл	Эргэлзээтэй (инновац нэвтрүүлсний үр дүнг таамаглах; ёс зүй, ёс суртахууны сонголт хийх)

Одоо үүсээд байгаа нөхцөл байдлыг адилтгавал “*Нэг үхрийн эвэр доргивол мянган үхрийн эвэр доргидог*” хэмээх зүйр үгтэй төстэй юм. Нийгэмд гарч буй хэвийн бус, гэнэтийн олон нийтийг цочирдуулсан гэмт хэрэг, үйл явдлаас улбаалсан, үйл явдлууд ар араасаа өрнөсөөр байна. Тухайлбал, Цэцэрлэгийн багш хүүхэд зодсон (сандалд скочоор хүлсэн, хүүхэд түлсэн), багш сургалтын хэрэглэгдэхүүнийг гэртээ авч явсан, эрхлэгч нь багшийг заналхийлсэн, гэрийн ажлаа хийлгэсэн, хөрөнгө мөнгө

шамшигдуулсан, эцэг эхчүүдээс мөнгө авсан гэх мэт ёс суртахуунгүй, эрх мэдлээ урвуулан ашигласан хэргүүд гарч байгаа нь нийгмийн сэтгэл зүйд сөргөөр нөлөөлж, улмаар төрийн үйлчилгээнд итгэх олон нийтийн итгэлийг ганхуулж байна.

ХТЭЭ нөхцөл байдлыг тус бүрд нь тайлбарлая.

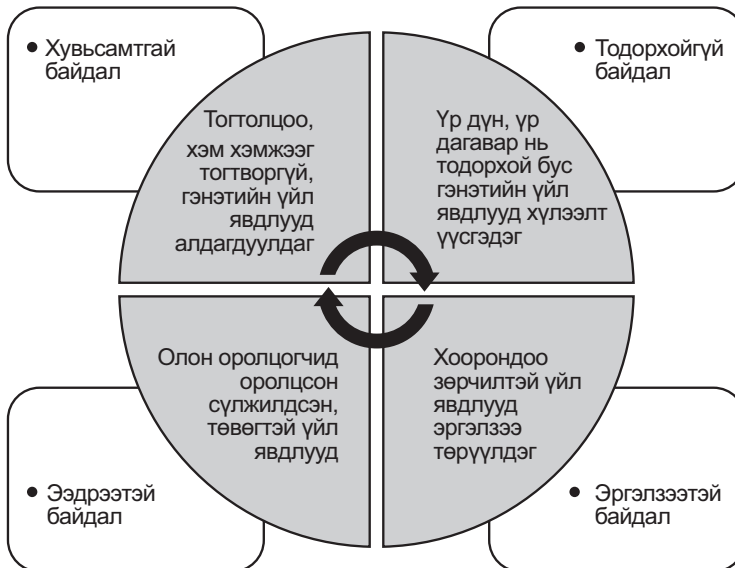
Хувьсамтгай байдал (Volatility): Байгууллагын тогтвортой, хэвийн үйл ажиллагааг тасалдуулсан гэнэтийн үйл явдал, хямрал, цочролтой тулгарах болов. Энэ таамаглаж байгаагүй үзэгдэл ямар хугацаанд хэрхэн үргэлжлэх нь тогтворгүй байдлыг үүсгэдэг. Үүнийг ойлгож, шийдвэр гаргах шаардлага тулгардаг. Энэ байдлаас сэргийлэхийн тулд зарим зүйлийг нь урьдчилан таамаглах, зохих бэлтгэл хийх хэрэгтэй.



Жишээ: Байгалийн гамшиг, цар тахал, хямралын улмаас ажил үйлчилгээ тасалдах тохиолдолд ажлуудыг чухал, чухал бусаар эрэмбэлж, шаардлагатай арга хэмжээг шат дараалан хэрэгжүүлдэг. Хүний амь нас, эрүүл мэнд нэгдүгээрт байх бөгөөд байгууллага бүр онцгой байдалд бэлтгэдэг.

Жишээ: Дэлхийн зах зээл дэх үнэ ханш өөрчлөгдөх, эсвэл уул уурхайн бүтээгдэхүүний эрэлт өөчлөгдөхөд манай улсын эдийн засаг, инфляц, валютын ханшид нөлөөлөх нь нь тодорхой. Энэ нь нөлөөлөл ямар байх, ямар хугацаанд үргэлжлэхийг урьдчилан хэлэхэд хэцүү байдаг.

Зураг 5. Байгууллагын орчны ХТЭЭ нөхцөл байдал



Тодорхойгүй байдал (Uncertainty): Шалтгаан, үр дагаврын талаарх үндсэн мэдээлэл нь байх боловч нарийвчилсан чухал мэдээлэл байхгүй, тодорхой бус байдаг. Өөрчлөлт гарах нь тодорхой боловч юу болох, ямар

үр дагавар гарах нь тодорхой бус.

Улс төрийн шийдвэр, эсвэл байгууллагын удирдлага солигдох зэрэг хүлээж байгаагүй гэнэтийн шийдвэрээс мэргэжилтнүүдийн олон жил, сар хийсэн бодлого, хөтөлбөрийн чиглэл орвонгоороо өөрчлөгдөх, эсвэл ажил албан тушаал өөрчлөгдөх зэрэг нь ихсэх болов. Үүний шалтгааныг ойлгох, эсвэл энэ өөрчлөлт зайлшгүй болохыг та мэдэж байсан ч өөрт тулгарах юм гэж бодоогүй байсан, эсвэл түүнийг хэрхэн давах тухай мэдлэг дутагддаг.

Жишээ: Манай улсад төдийгүй олон улсад сургалтын агуулга, хөтөлбөр, хэлбэр, хэрэглэгдэхүүн өөрчлөгдөж байгаа нь мэдээллийн технологийн ололт, мэдээллийн болон эдийн засгийн даяарчлалтай холбоотой. Гэвч үүнийг ойлгож, өөрийн орны боловсролын салбарт нэвтрүүлэхэд олон сорилттой учирч байна. Үүнээс үүдэн тус салбарын мэргэжилтэн болон суралцагчдын хувьд зарим талаар хүлээлтийн байдал үүсдэг.

Жишээ: Е-сургалтыг 2-5 настай хүүхдэд бэлтгэн хүргэж байгаа боловч тохирч байгаа эсэхийг судлаагүй. Теле хичээл, бүлгийн багшийн бэлтгэсэн е-хичээл хүүхдийн бие бялдар, танин мэдэхүй, нийгэмшихүйн хөгжилд хэрхэн нөлөөлж байгаа нь тодорхойгүй (Б.Даваасамбуу).

Ээдрээтэй байдал (Complexity): Өөр өөр сонирхол, үзэл бодолтой олон талууд тухайн үйл явдалд оролцож байдлыг ээдрээтэй болгодог. Энэ үед заримыг мэдэх боломжгүй, заримыг нь мэдэх боломжтой ч мэдээлэл хэт их тул боловсруулахад хүндрэлтэй байдаг.

Та байгууллагадаа шинэ бодлого, инновац нэвтрүүлэхээр шийдсэн. Гэтэл энэ нь тус тусдаа технологи, арга барил, дүрэм, стандарттай оролцогч талуудтай ажиллах шаардлага үүснэ. Үүний зэрэгцээ нас (X Y Z үе), үзэл бодол (нийтэч, тус, хувьч, ашигч...), жендер, нийгмийн байдлаараа ялгаатай оролцогчидтой хамтрах, мэргэжилтнүүдийг удирдах, хэрэглэгчидтэй харилцах шаардлага үүсдэг. Та өөрийн мэдрэмж, туршлагад тулгуурлах боловч хоорондоо сүлжилдсэн асуудлуудыг оновчтой, үр нөлөөтэй шийдвэрлэх, өөр өөр хүмүүстэй харилцахад хүндрэл үүсдэг. Таны ажил хамтын ажиллагаатай болох тутам ээдрээтэй (төвөгтэй) байдал нэмэгддэг.

Эргэлзээтэй байдал (Ambiguity): Шалтгаан нь тодорхой бус, зүй тогтол зарчим байхгүй, янз бүрийн мэдэхгүй зүйлтэй тулгарах болдог. Технологийн хөгжлийг дагаж технологийн өндөр мэдлэгтэй иргэд шийдвэр гаргагчдаас ажил үйлчилгээндээ инновац нэвтрүүлэх, шинэ шийдэл гаргахыг шаардах болсон. Шинэ загвар, шийдлийг туршихад үр дүн, хүлээлт бүрхэг байх нь эргэлзээ төрүүлдэг. Шийдэл гаргагчид, улс төрийн удирдагч, эцсийн хэрэглэгчид бүгд өөр хоорондоо ялгаатай, зөрчилтэй сонирхолтой бөгөөд үүнийг та нэг бүрчлэн мэдэх боломжгүй. Шинэ зүйл эргэлзээг агуулдаг.

Жишээ: Цэцэрлэгийн эрхлэгч, багш нарын компьютер болон ухаалаг (mobile, notebook, ipad) хэрэгсэл дээр ажиллах чадвар харилцан адилгүй байгаа зайн сургалтын чанарт нөлөөлж байна. Мөн е-сургалтын хичээл бэлтгэж, цэцэрлэгийн группэд байршуулсан үр дүн, бүрхэг тодорхойгүй

байна.

Та байгууллагынхаа орчны **хувьсамтгай, тодорхойгүй, ээдрээтэй, эргэлзээтэй** (ХТЭЭ) нөхцөл байдлыг тодорхойлсноор асуудлыг зөв оношилж, дунд болон богино хугацааны ажлыг төлөвлөх, шийдвэр гаргах, зохион байгуулахад дэмжлэг болдог.

ХТЭЭ нөхцөл байдлууд нь “Нөхцөл байдлын талаарх мэдэгдэх зүйл” болон “Үр дүнг урьдчилан тооцох боломж”-той эсэхээрээ ялгардаг. Тухайлбал: **Хувьсамтгай, тодорхойгүй** үед “нөхцөл байдлын талаар мэдэгдэх” боловч шийдвэрлэхэд хүндрэлтэй байдаг. Энэ тохиолдолд уян хатан байх, дасан зохицох, алс хэтийг харах, стратегийн төлөвлөлт хийх ур чадвар шаардагддаг. **Ээдрээтэй, эргэлзээтэй** үед “нөхцөл байдлын талаар мэдэгдэх”-гүй тул сорилт туршилт (эксперимент), уламжлалт бус шинжилгээ, зөвлөгөөг (экспертиз) шаарддаг.

Зураг 6. ХТЭЭ байдлыг таньж мэдэх, түүнд бэлдэх, хариу үйлдэл хийх

«- үгүй» Үр дүнг урьдчилан тооцох боломж «+ тийм»	Ээдрээтэй байдал	Хувьсамтгай байдал
	<p><u>Шинж байдал:</u> Тухайн асуудалд олон зүйл нөлөөлөх бөгөөд заримыг мэдэх боломжгүй, заримыг нь мэдэх боломжтой ч мэдээлэл хэт их тул боловсруулахад хүндрэлтэй.</p> <p><u>Жишээ:</u> Та өөрийн удирдаж буй байгууллагадаа шинэ бодлого, технологи хэрэгжүүлэхээр шийдсэн. Гэтэл энэ нь тус тусдаа арга, дүрэм, стандарттай оролцогч талуудтай ажиллах шаардлага үүсэх</p> <p><u>Арга зам:</u> Шинжилгээ хийх, хөрөнгө нөөцийг дайчлах, хөгжүүлэх, бүтцийн өөрчлөлт хийх.</p>	<p><u>Шинж байдал:</u> Таамаглаж байгаагүй үзэгдэл ямар хугацаанд хэрхэн үргэлжлэх нь тодорхой бус байх тохиолдол бөгөөд үүнийг зайлшгүй ойлгох шаардлага тулгардаг.</p> <p><u>Жишээ:</u> Байгалийн гамшиг, цар тахал, хямралын улмаас ажил үйлчилгээ тасалдах. Энэ үед зөнгөөр орхих бус шийдэл гаргах шаардлагатай болдог.</p> <p><u>Арга зам:</u> Хямрал, эрсдэлт байдал үүссэн үед урьдчилан бэлтгэсэн нөөцийг хэрэглэх.</p>
	Эргэлзээтэй байдал	Тодорхойгүй байдал
	<p><u>Шинж байдал:</u> Шалтгаан нь тодорхой бус, зүй тогтол зарчим байхгүй. Янз бүрийн мэдэхгүй зүйлтэй тулгарах.</p> <p><u>Жишээ:</u> Сургуулийн өмнөх боловсролын салбарт анх удаа теле хичээл зохион байгуулах шаардлага тулгарсан.</p> <p><u>Арга зам:</u> Туршилт, сорилт хийх. Шалтгаан, үр дагаврын холбоог таамаглал дэвшүүлж шалгах, баталгаажуулах.</p>	<p><u>Шинж байдал:</u> Шалтгаан, үр дагаврын талаарх үндсэн мэдээлэл нь байх боловч нарийвчилсан чухал мэдээлэл байхгүй, тодорхой бус. Өөрчлөлт гарах нь тодорхой боловч юу болох, ямар үр дагавар гарах нь тодорхой бус.</p> <p><u>Жишээ:</u> Улс төрийн гэнэтийн шилжилт таны сүүлийн хоёр жил боловсруулсан бодлого, хөтөлбөрийг өөрчилж болох.</p> <p><u>Арга зам:</u> Шаардлагатай мэдээлэл цуглуулах, шинжилгээ хийх, үр дүнг хуваалцах.</p>
«- үгүй» Нөхцөл байдлын талаарх мэдэгдэх зүйл «+ тийм»		

Эх сурвалж: Bennett and Lemoine 2014;

Хувьсамтгай, ээдрээтэй нөхцөл байдлын хувьд “үр дүнг тооцох” боломжтой, харин **тодорхойгүй, эргэлзээтэй** нөхцөл байдлын хувьд “үр дүнг тооцох” боломжгүй байдаг.

Аливаа ажил, үүрэг даалгаврыг гүйцэтгэхэд нөхцөл байдал ТТЭИ буюу тогтвортой, тодорхой, энгийн, итгэлтэй бол хийж, биелүүлэхэд дөхөмтэй, урамтай байдаг. XXI зуунд ХТЭЭ буюу хувьсамтгай, тодорхойгүй, ээдрээтэй, эргэлзээтэй нөхцөл байдал үүсэж байгааг хүлээн зөвшөөрч, түүнд нийцсэн удирдлагыг хэрэгжүүлэх шаардлага тулгарч байна.

Дасгал

Дасгал 1. Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд дам нөлөөлөгч хүчин зүйл

Та өөрийн ажилладаг байгууллагын үйл ажиллагаанд дам нөлөөлөгч хүчин зүйл тус бүрийг жишээгээр тайлбарлана уу.

Хүчин зүйл	Жишээ
Экологи-биологи	
Эдийн засаг	
Олон улс	
Технологи	
Нийгэм соёл	
Хууль эрх зүй	
Улс төр	
Бусад	

Дасгал 2. Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд шууд нөлөөлөгч хүчин зүйл

Та өөрийн байгууллагын үйл ажиллагаанд шууд нөлөөлөгч хүчин зүйл тус бүрийг жишээгээр тайлбарлана уу.

Хүчин зүйл	Жишээ
Хэрэглэгч	
Нийлүүлэгч	
Хамтрагч	
Зохицуулагч	
Өмчлөгч	
Бусад	

Дасгал 3. Цэцэрлэгийн ажил үүргийн бүрдэл

Та өөрийн цэцэрлэгийн ажил үүргийн бүрдэл тус бүрд хэрэгжүүлдэг ажлыг жишээгээр тайлбарлана уу. Тус бүрд хийсэн ололттой ажлыг бичнэ үү?

Бүрдэл	Жишээ
Сургалт-хөгжил	
Хамтын ажиллагаа	
Хүний нөөц	
Санхүү аж ахуй	

Дасгал 4. Цэцэрлэгийн менежментийн түвшин

Та өөрийн цэцэрлэгийн менежментийн түвшин тус бүрд хэрэгжүүлдэг ажлаа жишээгээр бичнэ. Тус бүрд хийсэн ололттой ажлыг бичнэ үү?

Түвшин	Жишээ
Бодлогын түвшин (хууль, салбарын хөтөлбөрүүд)	
Зохицуулалтын түвшин (дотоод журам, дүрэм, хөтөлбөр)	
Үйл ажиллагааны түвшин (ажлын хуваарь, дэг, заавар)	

Дасгал 5. Цэцэрлэгийн ажил үүргийн бүрдэл, менежментийн түвшин

Та өөрийн цэцэрлэгийн ажил үүргийн бүрдэл, менежментийн түвшин хоорондын холбоог бичнэ үү? Хүснэгтийн нүд тус бүрд хийх ажлыг бичнэ.

	Сургалт-хөгжил	Хамтын ажиллагаа	Хүний нөөц	Санхүү аж ахуй
Бодлогын түвшин				
Зохицуулалтын түвшин				
Үйл ажиллагааны түвшин				

Дасгал 6. Цэцэрлэгийн ХТЭЭ нөхцөл байдлыг тодорхойлох

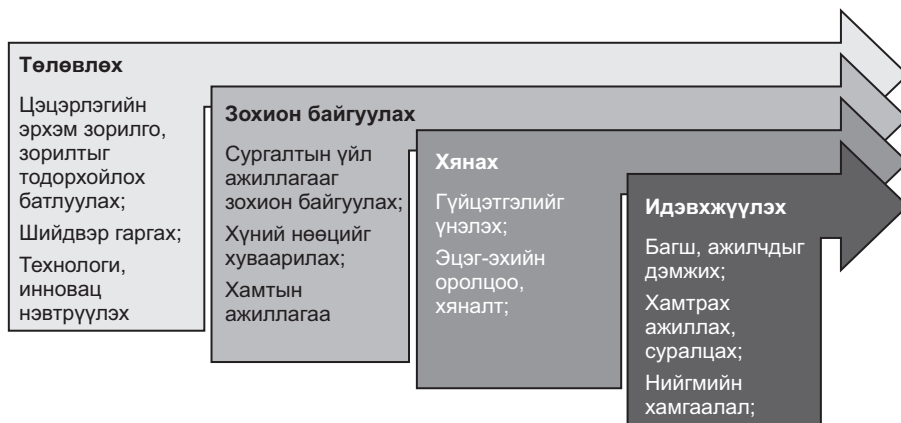
Та өөрийн байгууллагын ХТЭЭ нөхцөл байдал, түүнийг даван туулах аргуудыг жишээгээр тайлбарлана уу?

Нөхцөл байдал	Асуудал, сорилт	Шийдвэрлэх арга зам
Хувьсамтгай		
Тодорхойгүй		
Ээдрээтэй		
Эргэлзээтэй		

СЭДЭВ 2. ЦЭЦЭРЛЭГИЙН МЕНЕЖМЕНТ: ЧИГ ҮҮРЭГ, ЧАДВАР

Байгууллагын үндсэн чиг үүрэг, нийтлэг зорилгыг биелүүлэхийн тулд нийт ажилчдын мэргэжил, чадвар болон бусад нөөцийг төлөвлөх, зохион байгуулах, хянах, идэвхжүүлэх үүргүүдийг хэрэгжүүлэхийг менежмент гэнэ.

Зураг 7. Менежментийн чиг үүрэг



Цэцэрлэгийн үндсэн чиг үүрэг, нийтлэг зорилгыг хэрэгжүүлэхийн тулд төлөвлөгөө боловсруулах, шийдвэр гаргах, нөөцийг хуваарилах, зохион байгуулах, идэвхжүүлэх, хянан дүгнэх чиг үүргүүдийг удирдах ажилтнууд (Цэцэрлэгийн зөвлөлийн гишүүн, эрхлэгч болон холбогдох мэргэжилтэн) хийдэг. Менежментийн чиг үүрэг тус бүрийг дэлгэрүүлж тайлбарлая.

2.1 Төлөвлөлт: хөгжил, технологи, зохицуулалт, ажиллагаа

*Төлөвлөгөөгүй бол ойд жимгүй,
далайд луужингүй явахтай адил.*

Төлөвлөх чиг үүргийн хүрээнд байгууллагын зорилго, зорилтыг тодорхойлох, нэгж болон мэргэжилтэн тус бүрийн ажил үүрэг, нөөцийг хуваарилах, гүйцэтгэлийн үе шатыг тодорхойлох зэрэг ажлууд хийгдэнэ. Төлөвлөх үйл явц нь хамтран ажиллах гараа бөгөөд үүний үр дүнд төлөвлөгөө бий болдог. Төлөвлөгөө нь зорилгод хүрэх арга, зарчим бөгөөд түүнийг хэрэгжүүлэхдээ нарийвчлах, сайжруулах болон уян хатан зохицуулалт хийдэг. Өөрөөр хэлбэл, төлөвлөгөө нь агуулгын хувьд алсыг харсан тууштай байх, аргын хувьд уян хатан байхыг шаарддаг.

Төлөвлөгөө боловсруулах болон хэрэгжүүлэх ажлын дараалал:

1. Төлөвлөгөө боловсруулах баг (ажлын хэсэг) байгуулах;
2. Байгууллагын гадаад дотоод орчин (дам болон шууд нөлөөлөх хүчин зүйл), нөхцөл байдлыг (ТТЭИ⇒ХТЭЭ) судалж, тулгарсан асуудал, сорилт, эрсдэлийг тодорхойлох;
3. Өнөөгийн төлөв байдал болон зорьж буй түвшинд хүрэх үйл ажиллагааны зорилт, шалгуур үзүүлэлт, дарааллыг тодорхойлох;

4. Зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх нөөц, боломж, хувилбарыг илрүүлж, хэрэгжүүлэх арга, ажил, үүргийг хуваарилах;
5. Төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг үнэлж, дүгнэх аргачлал болон сайжруулах аргыг тодорхойлох;
6. Ерөнхий болон хэсэгчилсэн төлөвлөгөө, холбогдох заавар, журмыг боловсруулах;
7. Санхүүжилт, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулах;
8. Төлөвлөлтийн баримт бичгийг эцэслэн боловсруулж, батлуулах;
9. Төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх, зохион байгуулах, сайжруулах;
10. Төлөвлөгөөг хянах, дүгнэх ажлыг үе шаттай хэрэгжүүлдэг.

Төлөвлөхдөө байгууллагын үндсэн чиг үүрэг, эрхэм зорилго, зорилго, зорилтын агуулга, холбоог анхаардаг. Цэцэрлэгийн үндсэн чиг үүрэг, нийтлэг зорилгыг *эрхэм зорилго* гэх бөгөөд энэ нь мэргэжилтэн, ажилчид, эцэг эхчүүдэд ойлгомжтой байвал түүний төлөө бүгд идэвх, зүтгэл гаргах болно.

Эрхэм зорилгыг тодорхойлохдоо *Хэрэглэгч, үйлчлүүлэгчээ дээдэлсэн; Ажилтнуудаа зорилгод уриалж идэвхжүүлсэн; Утга тод, санаанд хоногшихуйц, ирээдүйд тэмүүлсэн байх шаардлагыг баримталдаг.*

Цэцэрлэг нь Сургуулийн өмнөх боловсролын байгууллагын хуульд заасан үндсэн чиг үүрэг, нийтлэг зорилго, тухайн хичээлийн жилд Боловсрол, шинжлэх ухааны яамнаас дэвшүүлсэн бодлого, зорилтын хүрээнд цэцэрлэгийн хөгжлийн болон сургалт, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулж ажилладаг. Цэцэрлэгийн зорилго, зорилт нь хүүхдийн сургалт-хөгжил, асран хамгаалах, эрүүл, аюулгүй байдлыг хангах зэрэг ажил үйлчилгээг *хүртээмжтэй, чанартай, өгөөжтэй* байх нийтлэг шаардлагатай байна.

Зорилго нь цэцэрлэгийн үндсэн чиг үүргээ хэрэгжүүлэхээр дэвшүүлсэн зорилтуудын нэгдэл юм. *Зорилт* нь зорилгод хүрэх арга, шийдэл буюу зорилгыг үйл ажиллагаа болгох ажлын чиглэлүүд юм.

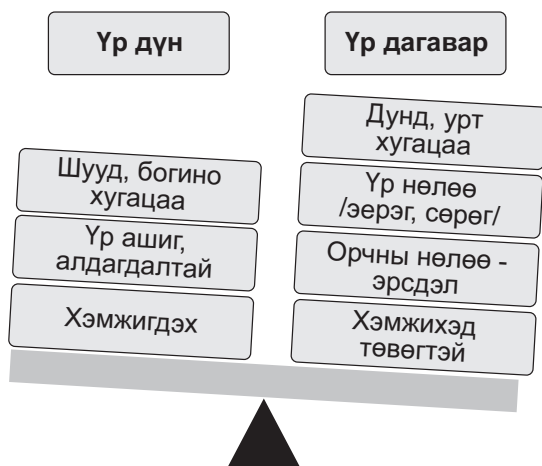
Зорилго, зорилтыг тодорхойлохдоо хэмжигдэх, хэрэгжих боломжтой, хугацаатай, бодитой, өвөрмөц (**SMART**) байх шаардлагыг баримталдаг. Зорилтууд нь агуулга, тоо, чанарын хувьд өсөн нэмэгдэх шаардлага тавигддаг.

Зорилго, зорилтыг тодорхойлох нь цэцэрлэг амжилттай ажиллахын эхлэл, гараа болохоос гадна давуу талыг бий болгоно. Зорилго, зорилтыг үр дүн, үр дагаварт чиглүүлж, хүлээж буй үр дүн, үр дагаварт хүрэх үйл ажиллагааны дараалал (үе шаттай алхам) гэдэг талаас хандана. Менежментийн шинэ хандлага нь гүйцэтгэл, үр дүнг чухалчлахын зэрэгцээ үр дагаврыг эрхэмлэх үзэл баримтлалд шилжиж байна.

Үр дүн	Үр дагавар
Хүүхдийг сургаж, суралцаж	Сурснаа үйлдэл, дадал болгов
Хүүхдийг эмчлэв	Бие бялдрын хэвийн өсөлт үргэлжлэв
Шийдвэр гаргав	Хамтран ажиллаж байна
Уулзалт, хэлэлцүүлэг хийв	Шинэ арга барилыг хэрэгжүүлэв
Өөрчлөлт эхлэв	Өөрчлөлт өрнөж байна

Үр дүн нь зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлснээр шууд болон богино хугацаанд гарч буй гарцууд юм. Цэцэрлэгийн үр дүнг сургалт-хөгжлийн ажил үйлчилгээнд хамрагдах хүүхдийн тоо, чанар, хугацаа, зардал, зарцуулсан материал зэрэг үзүүлэлтээр хэмжиж болно.

Зураг 8. Үр дүн, үр дагавар хоёрыг харьцуулсан байдал



Үр дагавар нь үр дүн гарснаар дунд болон урт хугацааны дараа илэрдэг. Цэцэрлэгийн ажил, үйлчилгээний үр дагаврыг хүүхдийн бие бялдар, оюун ухаан, танин мэдэхүй, сэтгэл зүй, харилцааны дадалд гарсан эерэг өсөлт, хөгжил болон эцэг эхчүүд хүүхдээ өсгөх, хөгжүүлэхдээ хандах хандлага, арга барилд гарсан өөрчлөлт зэрэг үзүүлэлтээр хэмжиж болно.

Хүүхдийн хөгжлийн үе шатны эрэлтэд тохирсон чадварыг олгосон байх, ирээдүйн төлөвшилд хэрэгтэй зүйлийг сургаж, эзэмшүүлсэн эсэх нь хэмжихэд төвөгтэй боловч аль болох эерэг үр дагаварт чиглүүлэхийг гол зорилт болгоно.

Цэцэрлэгийн зорилго нь эерэг үр дүн, эерэг үр дагаврыг бий болгоход чиглэдэг. Эерэг үр дүнгээс ихэнхдээ эерэг үр дагавар гардаг боловч зарим тохиолдолд сөрөг үр дагавар гардаг. Харин сөргөөс сөрөг гардаг. Төлөвлөгөө боловсруулахдаа үр дүн, үр дагаврын уялдаа холбоог анхаарна уу.

Төлөвлөгөөний агуулга буюу төлөвлөлтийн баримт бичгийн бүрдэл:

1. Цэцэрлэгийн бодлого, зорилго, зорилт;
2. Зорилгоо биелүүлэх арга, шийдэл;
3. Үйл ажиллагааны зохион байгуулалт;

4. Шалгуур үзүүлэлт, одоогийн болон хүрэх түвшний хэмжээ
5. Төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах зардал, хөрөнгийн эх үүсвэр, бэлтгэл ажлууд;
6. Төлөвлөгөөний хэрэгжилт, гүйцэтгэл, үр дүнг тооцох аргачлал, хяналт болон хариуцлагыг тусгадаг.

Хөгжлийн төлөвлөгөө. Цэцэрлэгийн сургалт-хөгжлийн үйл ажиллагааг 3-5 жилээр урьдчилан төсөөлж, боловсролын салбарын гадаад орчны (дам болон шууд нөлөөлөх) хүчин зүйл тус бүрийг судалж, хийх ажлаа төлөвлөнө. Ингэж төлөвлөх нь үйл ажиллагааг тогтвортой явуулах, хүний нөөцийг бэлтгэх давуу талтай. Байгууллагын хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулахдаа ирээдүйд үүсэж болзошгүй ХТЭЭ нөхцөл байдал, сорилт, эрсдэл болон эдгээрийг даван туулах аргыг хамт тодорхойлно.

Хүснэгт 7. Төлөвлөгөөний хэлбэр, агуулга

	Хөгжлийн төлөвлөгөө	Зохицуулалтын төлөвлөгөө	Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө
Агуулга	Үндсэн чиг үүрэг, нийтлэг зорилгыг хэрэгжүүлэх	Шинэ зорилт, сургалтын технологийн шинэчлэл, үйл ажиллагааг оновчлох	Хүртээмжтэй, тасралтгүй, жигд үйл ажиллагааг зохион байгуулах
Хугацаа	Урт (3-5/10 жил)	Дунд (1- 3 жил)	Богино (1-12 сар), шууд (сар, 7 хоног)
Хамрах хүрээ	Цэцэрлэгийн сургалт-хөгжил	Нэгж, хэсгийн шинэчлэл, дэвшил	Нэгжийн үйлдэл, сайжруулалт
Оролцогч	Эрхлэгч, арга зүйч мэргэжилтэн	Эрхлэгч, мэргэжилтэн, ажилчид	Эрхлэгч, мэргэжилтэн, ажилчид

Зохицуулалтын төлөвлөгөө нь цэцэрлэгийн хөгжлийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан ажлыг үе шаттай хэрэгжүүлэх аргачлал, дүрэм, зохицуулалт зэргээс бүрдэнэ. Энэ нь цэцэрлэгийн дотоод орчны хүчин зүйл, мэргэжилтэн болон ажилчдын мэдлэг, чадварыг хөгжүүлэх, түүнд тулгуурлаж үйл ажиллагааг тогтвортой, чанартай хэрэгжүүлэх ажлуудыг тусгадаг. Сургалт, үйл ажиллагаа, хамтын ажиллагаа, санхүү, хүний нөөц зэрэг бүрэлдэхүүн тус бүрийн гүйцэтгэх үүрэг, тэдгээрийн хүрэх түвшин буюу нэгжийн зорилго, зорилтыг дэвшүүлэн, хэрэгжүүлэх аргыг тодорхойлдог.

Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө. Цэцэрлэгийн хөгжлийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхийн тулд хийх ажлуудыг жил, улирал, сар, долоо хоног, өдрөөр төлөвлөдөг. Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө нь бодит, нарийвчилсан байдаг.

Төлөвлөгөө нь хэлбэрийн хувьд ялгаатай боловч дараах нийтлэг шинжтэй. Тухайлбал:

1. Судалгаа, шинжилгээнд тулгуурладаг
2. Төлөвлөгөө нь түвшин бүрдээ нэгж хэсгийн ажлын удирдамж

болдог

3. Хамтарч төлөвлөж, хуваарилан хэрэгжүүлдэг
4. Ирээдүйд хандсан утгаараа төсөөлөл, эрсдэл, магадлалыг агуулдаг
5. Зорилгын хувьд гол чиглэлээ барьж, аргын хувьд уян хатан шинэлэг байхыг шаарддаг.

Төлөвлөгөөний (дотоод) ач холбогдол:

1. Цэцэрлэгийн өмнө тулгарч буй асуудлыг илрүүлэх, тодруулах;
2. Цэцэрлэгийн давуу болон сул тал, нөөц, боломжийг илрүүлэх;
3. Үр дүн, үр дагаврын төсөөллийг удирдлага, мэргэжилтэн, ажилчдад мэдээлэх;
4. Нэгжүүдийн (ЗАН, бүлэг, анги болон бусад) үйл ажиллагааг уялдуулах, зохицуулах;
5. Гүйцэтгэлийг хэмжих, үнэлэх, хэрэгжүүлэх аргыг тодорхойлох;
6. Хамт олны идэвх санаачилгыг өрнүүлэх, хөгжүүлдэг.

Төлөвлөгөөний (гадаад) үр нөлөө:

1. Хамтрагч болон оролцогчдод зорилго, зорилт, өөрчлөлт, хөгжил, үйл ажиллагааны тухай мэдээлэх;
2. Талуудын оролцоо, хөрөнгийг баталгаажуулах, сонирхлыг татах;
3. Шинэ сургалт, үйлчилгээг хамтран хэрэгжүүлэх боломжийг нээдэг.

Бодлого, зохицуулалтын төлөвлөгөөний хүрээнд зорилго, хамрах хүрээнээс шалтгаалан төслийг боловсруулж, хэрэгжүүлдэг.

Цэцэрлэгийн үйл ажиллагааны төлөвлөлт ба үнэлгээний чиглэл

2020-2021 оны хичээлийн жилээс эхэлж “Цэцэрлэг, ерөнхий боловсролын сургуулийн үйл ажиллагааг үнэлэх журам”-ыг хэрэгжүүлэх шийдвэрийг БСШУС-ын сайдын 2019.12.17-ны А/803 дугаар тушаалаар баталсан. Үүнийг хэрэгжүүлэхэд тус сургалт тодорхой хэмжээгээр холбогдох бөгөөд танд “Цэцэрлэгийн менежмент: чиг үүрэг, чадвар” сэдвийн төлөвлөлт, зохион байгуулалт, хяналт дэд сэдвүүд арга зүйн хувьд дэмжлэг болох бусад сэдвүүд нь агуулгын хувьд чиглэл, санаа өгөх юм. Иймд тус журмын гол чиглэлүүдийг дор хураангуйлан оруулав.

Хүснэгт 8. Цэцэрлэгийн үйл ажиллагааг үнэлэх шалгуур

Чиглэл	Үзүүлэлт	Шалгуур	Оноо
1. Байгууллагын менежмент, удирдлагын манлайлал (33 оноо)	1.1 Байгууллагын бодлого, төлөвлөлт, хэрэгжилт, үр дүн	5	0-15
	1.2 Удирдлагын манлайлал (удирдах ажилтны манлайлал, хамт олны манлайлал)	4	0-12
	1.3 Төсөв санхүүгийн менежмент	2	0-6
2. Хүний нөөцийн менежмент (27 оноо)	2.1 Хүний нөөцийн бодлогын хэрэгжилт	5	0-15
	2.2 Багш ажилтны мэргэжлийн тасралтгүй хөгжил, ёс зүй	4	0-12
3. Сургалтын хөтөлбөрийн менежмент (66 оноо)	3.1 Өдрийн дэглэмийн төлөвлөлт, хэрэгжилт	2	0-6
	3.2 Хичээл, хөгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөлт, хэрэгжилт	8	0-24
	3.3 Хичээл хөгжүүлэх үйл ажиллагааны зохион байгуулалт	7	0-21
	3.4 Хүүхдийн хөгжлийн үнэлгээ, үр дүнд хийсэн шинжилгээ	5	0-15
4. Сургалтын орчин, үйлчилгээ хүүхдэд ээлтэй байдал (30 оноо)	4.1 Хүүхдэд үзүүлэх үйлчилгээ, дэмжлэг	4	0-12
	4.2 Орчны аюулгүй байдал	6	0-18
5. Эцэг эх, асран хамгаалагч, олон нийтийн оролцоо, түншлэл (18 оноо)	5.1 Эцэг эх, асран хамгаалагч, олон нийтийн хамтын ажиллагаа	4	0-12
	5.2 Нийгмийн түншлэл	2	0-6
Бүгд	Нийт 13 үзүүлэлт	58 шалгуур	174 оноо

Хамтын оролцоотой төлөвлөх, хэрэгжүүлэх аргууд

Оюуны довтолгооны арга: Сонирхогч, оролцогч талуудаас шинэлэг бүтээлч хувилбартай саналыг дэвшүүлэх орчин бүрдүүлж, дэвшүүлсэн саналуудаас сонгох замаар асуудлыг шийдвэрлэдэг. Энэ арга нь боломжит хувилбаруудыг богино хугацаанд илрүүлэх боломж олгодог давуу талтай.

Оролцогчдод асуудлыг танилцуулж, шийдвэрийн хувилбарыг бичгээр авч, нэгтгэн сонголт хийдэг. Шүүмжлэл, хэлэлцүүлгийг амаар бус бичгээр авдаг. Ингэхдээ дараах зарчмыг баримтална.

1. Бусдын санаа, саналыг шүүмжлэхгүй;
2. Шинэлэг байх тусмаа сайн;
3. Олон хувилбар дэвшүүлэх;
4. Бусдын саналыг хөгжүүлж боловсронгуй болгохыг дэмждэг.

Синетик арга: Тухайн чиглэлээр мэргэшсэн тэргүүлэх мэргэжилтэн, судлаачдын баг бүрдүүлж, тэдэнд асуудлыг тодорхойлох, шийдвэрлэх хувилбарыг багаар гаргах даалгавар өгдөг.

Дельфи арга: Багийн (ажлын хэсэг) гишүүдийн манлайлал, харилцаа нь шийдвэрт нөлөөлөхөөс сэргийлсэн арга юм. Удирдагч болон захиалагчийн талаас асуудлыг судлах, шийдвэрийн хувилбар боловсруулах даалгаврыг гишүүдэд мэргэжлийн чиглэл тус бүрээр өгнө. Багийн гишүүд ажлаа тус тусдаа гүйцэтгэж захиалагчид өгч, захиалагч хувилбаруудыг үнэлж, сонголт хийдэг. Энэ аргыг экспертийн аргатай хослуулан хийж болдог.

Номинал арга: Удирдлагын тодорхойлсон асуудлыг 4-10 гишүүнтэй багаар судалж, хамтын шийдэл гаргадаг. Гишүүдээс гаргасан бүх саналыг нэгтгэж, түүнийг гишүүдэд танилцуулж саналыг бичгээр авдаг. Энэ нь гишүүдийн мэдлэг, чадварыг бүрэн ашиглахын зэрэгцээ шийдвэр гаргахад нөлөөлөх нөлөөг бууруулдаг.

Экспертийн арга: Урьдчилан бэлтгэсэн шалгуур үзүүлэлт бүхий асуулгыг нарийн мэргэшсэн мэргэжилтнүүдээр үнэлж дүгнүүлдэг. Үнэлгээнүүдийг нэгтгэж, түүндээ агуулгын болон тоон шинжилгээ хийдэг. Энэ нь хэмжихэд төвөгтэй чанарын үзүүлэлтийг судлахад үр дүнтэй байдаг.

2.2 Зохион байгуулах: ажлын уялдаа холбоо, зохицуулалт

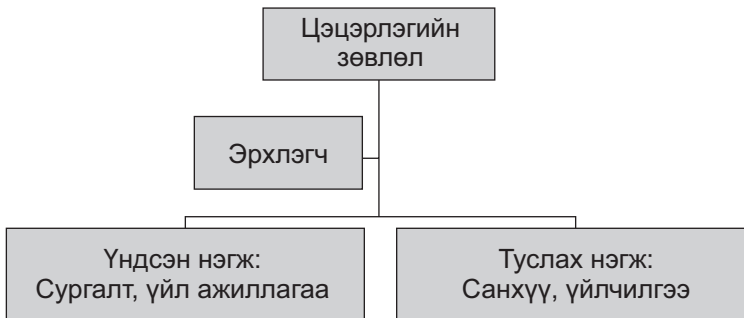
Зохион байгуулалтын чиг үүргийн хүрээнд төлөвлөсөн ажилд мэргэжилтэн, ажилчид болон холбогдох талуудыг татан оролцуулах, тэдний хооронд үүсэх харилцааг зохицуулах, хэлбэржүүлэх ажлууд хийгддэг. Энэ нь ажил үүрэг, бүрэлдэхүүн, бүтэц гэсэн тулгуур ойлголтоос бүрддэг.

Ажил үүрэг: Зорилго, зорилтуудыг нэгж хэсгүүдэд хуваарилах, үйл ажиллагааг багцлах, дараалал тогтоох явц юм. Байгууллагын ажлыг үндсэн ажил үүрэг, дэмжин туслах ажил үүрэг гэж хуваадаг. Цэцэрлэгийн үндсэн ажил нь хүүхдийг сургах-хөгжүүлэх, асран хамгаалах, эцэг эх болон холбогдох талуудтай хамтран ажиллах, *дэмжин туслах ажил* нь сургалт-хөгжил хэвийн явагдах эрүүл, аюулгүй орчин бий болгох,

санхүү, аж ахуй, үйлчилгээ зэрэг болно. Үндсэн болон дэмжин туслах ажлыг гардан хэрэгжүүлэгч нэгж, хэсгийн ажил үүргийг тодорхойлох нь ажиллах бүрэлдэхүүний мэдлэг, чадварын хэрэгцээг тодорхойлох, АТТ-ыг боловсруулах эхлэл, тулгуур баримт болдог.

Албан тушаалын тодорхойлолтод (АТТ) үндсэн болон дэмжин туслах ажил үүргийг ялгаж, түүний хүрээнд хийх ажлуудыг нарийвчлан тодорхойлсон байдаг. Цэцэрлэгийн эрхлэгч нь АТТ-д заасан албан тушаалын үндсэн 4 зорилт, чиг үүргийг хэрэгжүүлэхдээ үндсэн болон туслах нэгжийн ажлын уялдааг хангах гол үүрэгтэй.

Зураг 9. Цэцэрлэгийн зохион байгуулалтын бүтэц



Нэгж, хэсгийн ажил үүргийн (хөдөлмөр) хуваариас түүнд ажиллах бүрэлдэхүүний орон тоо, мэдлэг, чадвар тодорхойлогддог. Нэгжийн бие бүрэлдэхүүний тоо нь ажлын хэмжээ, үр дүн, зардалтай уялдахын зэрэгцээ түүнийг удирдах, зохион байгуулах, хянах, харилцах боломжтой байх шаардлага тавигддаг. Ажил үүргийн хуваарийг үндэслэн нэгжийн чиг үүрэг, бүрэлдэхүүн, удирдлагын түвшнийг тодорхойлохыг **зохион байгуулалтын бүтэц** гэж нэрлэдэг.

Менежментийн чиг үүргийг хэрэгжүүлэгчийг менежер гэх бөгөөд цэцэрлэгийн эрхлэгч, арга зүйч, багш нар тус бүрдээ удирдах ажил үүргийг хэрэгжүүлдэг. Жишээ: багш нар бүлэг удирдахдаа менежментийг хэрэгжүүлдэг.

Сургуулийн өмнөх боловсролын тухай хуулийн 10 дугаар зүйлд *цэцэрлэгийн эрхчлэгчид тавигдах* шаардлагыг тодорхойлсон байдаг. Үүнд:

1. Цэцэрлэгийг Сургуулийн өмнөх боловсролын багш бэлтгэдэг их, дээд сургууль, коллеж төгссөн, ажлын туршлагатай эрхлэгч удирдах бөгөөд түүнийг үүсгэн байгуулагч томилно.
2. Цэцэрлэгийн өөрийн удирдлага нь цэцэрлэгийн зөвлөл байх бөгөөд түүнийг Боловсролын тухай хуулийн 35 дугаар зүйлд заасны дагуу байгуулна.
3. Цэцэрлэгийн мэргэжил, арга зүйн удирдлагыг арга зүйн нэгдэл хэрэгжүүлнэ.
4. Цэцэрлэгийн зөвлөлийн болон багш нарын зөвлөлийн үлгэрчилсэн дүрмийг боловсролын асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны төв байгууллага батална.

5. Арга зүйн нэгдлийн ажиллах журмыг багш нарын зөвлөлийн саналыг үндэслэн цэцэрлэгийн эрхлэгч батална.

Мөн хуулийн 11-д *эрхлэгчийн нийтлээг эрх, үүргийг* тодорхойлсон:

1. Холбогдох хууль тогтоомжид нийцүүлэн зохих шийдвэр гаргаж хэрэгжүүлэх;
2. Багш, ажилтныг сонгон авч ажиллуулах, өөрчлөх, чөлөөлөх;
3. Сургалтын болон Сургуулийн өмнөх боловсролын бусад үйлчилгээтэй холбогдсон асуудлаар эцэг, эх, асран хамгаалагч болон зохих байгууллагад шаардлага тавьж шийдвэрлүүлэх;
4. Дотоод, гадаадын цэцэрлэг, сургууль, аж ахуйн нэгж, байгууллагатай хууль тогтоомжийн дагуу гэрээ, хэлцэл хийж, хамтран ажиллах;
5. Хүүхдийг цэцэрлэгт элсүүлэх, чөлөөлөх, тэдний талаар шийдвэр гаргах;
6. Сургалтын үйл ажиллагааны дэвшилтэт арга, хэлбэрийг турших, нэвтрүүлэх.

Мөн хуулийн 12-д *эрхлэгчийн үүргийг* тодорхойлсон:

1. Боловсролын талаарх төрийн бодлого, хууль тогтоомжийг хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулах, хяналт тавих, биелэлтийг дүгнэх, тайлагнах;
2. Цэцэрлэгийг хөгжүүлэх хөтөлбөр, төлөвлөгөө боловсруулах, хэрэгжилтийг зохион байгуулах;
3. Цэцэрлэгийг багш, ажилтнаар хангах, хамт олныг төлөвшүүлэх, тэдний хөдөлмөр, нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэх, мэргэшлийг дээшлүүлэх;
4. Цэцэрлэгийн төсөв, санхүүгийн үйл ажиллагааг төлөвлөх, сургалтын орчныг бэхжүүлэх, төсөв хөрөнгийг зориулалтын дагуу үр ашигтай зарцуулах;
5. Цэцэрлэгийн санхүү, нягтлан бодох бүртгэл, статистикийн мэдээ, тайланг хууль тогтоомжийн дагуу хугацаанд нь гаргах ажлыг зохион байгуулах;
6. Хүүхдийн авьяас чадварыг хөгжүүлэх орчин, нөхцөлийг бүрдүүлэх;
7. Багш, ажилтны хөдөлмөрийн үр дүнг үнэлэх, урамшуулах, дэмжих, хариуцлага тооцох;
8. Хамран сургах тойргийн хүүхдийг Сургуулийн өмнөх боловсрол эзэмшүүлэх үндсэн болон хувилбарт сургалтад бүрэн хамруулах ажлыг төлөвлөх, зохион байгуулах, эцэг, эх, асран хамгаалагчид сургалт зохион байгуулах, зөвлөгөө өгөх;
9. Хүүхэд, багш, ажилтны сургалтын орчин дахь эрүүл ахуй, аюулгүй байдлыг хангах нөхцөлийг бүрдүүлэх;
10. Цэцэрлэгт хамрагдаж байгаа хүүхдийг эрүүл мэндийн шинжилгээ, дархлаажуулалтад бүрэн хамруулахад анхаарах, хүүхдийн эрүүл, аюулгүй байх нөхцөлийг хангах;
11. Сургалтын орчин, хүүхдийн хоол хүнс, эрүүл ахуй, ариун цэвэр,

аюулгүй байдлын стандарт, норм, норматив, багшийн ёс зүйн дүрмийг дагаж мөрдүүлэх ажлыг зохион байгуулах;

12. Хүчирхийлэлд өртсөн, өртөж болзошгүй хүүхдийг илрүүлэх, холбогдох байгууллагад мэдээлэх, судалгаа гаргах.

Цэцэрлэгүүдийн ажиллах бүрэлдэхүүний статистик мэдээлэл

2019-2020 оны хичээлийн жилд 1439 цэцэрлэгт 28070 ажилчид, 1352 эрхлэгч ажиллаж байна гэсэн статистик мэдээнээс цэцэрлэгийн эрхлэгч дунджаар 21 хүн удирддаг, ажилчдын 60.8 хувь үндсэн үйл ажиллагаанд, 39.2 хувь нь туслах үйл ажиллагаанд тус тус ажиллаж байна.

Хүснэгт 9. Сургуулийн өмнөх боловсролын байгууллагын ажиллах бүрэлдэхүүн (2019-2020 он)

Үзүүлэлт	№ Бүгд	НИЙТ Гэрээт		Үүнээс			
		Эм	Бүгд	Тэтгэвэр		Эм	
				Эм	Бүгд		
А	Б	1	2	3	4	5	6
БҮГД	1	28070	23869	373	201	358	329
Эрхлэгч	2	1352	1305	3	3	43	41
Арга зүйч	3	715	704	5	5	10	9
Үндсэн багш	4	8068	7809	51	49	111	106
Бүлгийн	5	7102	7085	28	27	87	87
Дуу хөгжмийн	6	709	553	8	8	23	18
Биеийн тамирын	7	189	106	3	2		
Тусгай мэргэжлийн багш	8			Х	Х		
Ээлжийн бүлгийн	9	20	20	2	2		
Нүүдлийн бүлгийн	10	25	24	10	10		
Явуулын багш	11	23	21			1	1
Туслах багш	12	6870	6861	39	39	18	18
Ээлжийн багш	13	33	33	3	3	5	5
Сэргээн засалч	14	19	16	Х	Х	1	1
Нийгмийн ажилтан	15	5	5	Х	Х		
Нягтлан бодогч	16	670	584	26	22	12	11
Нярав	17	960	735	4	3	4	3
Эмч	18	546	512	27	26	64	63
Тогооч	19	2755	2705	25	24	58	58
Сантехникч	20	335	1	10		2	
Цахилгаанчин	21	69	2	2			
Мужаан	22	13		1			
Үйлчлэгч	23	1377	1354	13	13	5	5
Манаач, жижүүр	24	2666	330	19	2	19	5
Уурын зуухны галч	25	702	15	136	3	1	
Бусад	26	915	898	9	9	5	4

2020 оны 5 сарын байдлаар үндсэн багш 8068, туслах багш 6870, ээлжийн багш 33 буюу нийт 14971 багш ажиллаж байгаа нь нийт ажиллах бүрэлдэхүүний 53.3 хувийг эзэлж байна. Цэцэрлэгүүд нягтлан бодогч, нярав, сантехникч, цахилгаанчин, мужаан, галч зэрэг ажил үүргийг гэрээгээр, эсвэл цэцэрлэг дундын гэсэн аргаар ажиллуулж байгаа нь хөдөлмөрийг оновчилж зардал бууруулж, хамгийн гол нь үндсэн ажил үйлчилгээнд төвлөрөх боломжтой болж байна. Харуул хамгаалалтын (хуучны манаач, жижүүр,..) ажилд дохиолол, камер зэргийг хэрэглэх боломжтой болж байна.

2019 онд цэцэрлэгийн мэргэжлийн багшийн хангалт 91.7 хувь байна. Нийт үндсэн багшийн 23.9 хувь (1,876) нь мэргэжлийн зэрэгтэй бөгөөд үүнээс 4 зөвлөх, 4.2 хувь (333) нь тэргүүлэх, 19.6 хувь (1,539) нь арга зүйч зэрэгтэй багш нар байна.

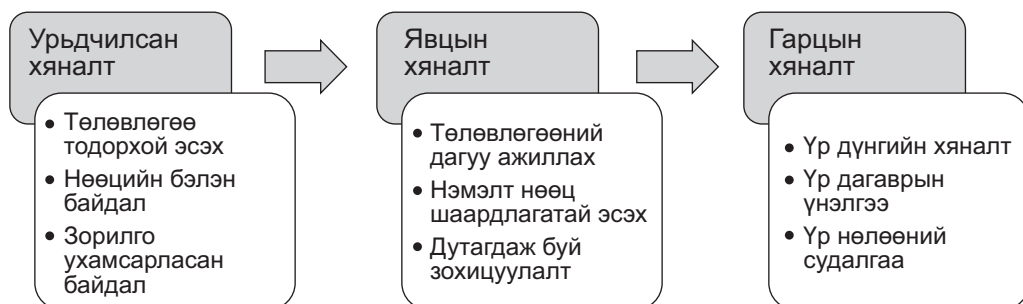
Хүснэгт 10. Цэцэрлэгт ажиллаж байгаа үндсэн багшийн боловсролын түвшин

Хичээлийн жил	Багшийн хангалт	Боловсролын зэрэг				
		Доктор	Магистр	Бакалавр	Диплом	Бусад
2014-2015	93.6	-	336	4,270	1,157	395
2015-2016	94.8	1	442	4,922	1,112	356
2016-2017	95.7	-	499	5,505	986	114
2017-2018	97.3	-	540	6,097	899	209
2018-2019	91.7	-	532	6,008	650	653
2019-2020	91.7	-	547	6,177	619	716

2.3 Хянах: сургалтын явц, үр дүн, үр дагавар

Хяналтын чиг үүргийн хүрээнд төлөвлөсөн ажлыг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой *бэлтгэх, үйл явц, үр дүнг* тухай бүр баримтжуулж, шаардлагатай зохицуулалтыг хийдэг. Хяналт нь процесс нэг бүрийг бүртгэх, алдаа дутагдлыг илрүүлэх, засаж, залруулахын зэрэгцээ ололт, сургамжийг дүгнэж, туршлагыг бататгадаг. Хяналтыг дараах хэлбэрээр хэрэгжүүлдэг.

Зураг 10. Хяналтын төрлүүд



Урьдчилсан буюу орцын хяналт: Төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай бүх төрлийн (хүн, мэдлэг, материал, хугацаа,..) нөөцийн бэлэн байдлыг шалгах, бүрдүүлэх;

Гүйцэтгэлийн буюу явцын хяналт: Үйл ажиллагааны хэрэгжилт, зохион байгуулалтыг шалгах буюу засаж, залруулах зүйлийг илрүүлж, шаардлагатай арга хэмжээг богино хугацаанд авч хэрэгжүүлэх;

Гарцын хяналт: Үйл ажиллагааны гарцыг (үр дүн, үр дагавар) зорилго, зорилтын хэмжээнд хүрсэн эсэх, биелэлтийн түвшнийг тодорхойлох, ололт амжилт, туршлагыг нээн бататгах, алдаа дутагдлын шалтгааныг тодруулж дахин давтагдахаас сэргийлэх зорилгоор тус тус хийдэг.

Хяналт нь удирдах ажлыг эргэх холбоогоор дэмжиж, үүрэг даалгаврын хэрэгжилтийг хариу мэдээлж, хариуцлагыг өндөржүүлдэг. Хяналтаар илэрсэн дутагдал, зөрчлийг арилгах, засаж залруулах бөгөөд зөрчил гаргагчид сануулах, торгох, хохирлыг барагдуулах, ажлаас чөлөөлөх гэх зэрэг арга хэмжээг шатлан хэрэгжүүлдэг. Аливаа ажлын хариуцлага нь зорилгын хэрэгжилт, биелэлт, үр дүн, үр дагавар, үр нөлөөтэй холбогддог.

Байгууллагын үйл ажиллагааны хяналтыг хийхдээ дээр дурдсан аргуудаас гадна мэдээллийн технологийн аргуудыг түгээмэл хэрэглэх болсон. Тухайлбал, зөвшөөрөгдөх цэгүүдэд хяналтын камер байрлуулах нь үйл явцыг баримтжуулан хянах боломжийг нэмэгдүүлдэг. Хяналт хийхдээ баримтгүй, ам дамжсан яриаг өлгөх, хов жив хөөцөлдөхөөс сэргийлэх хэрэгтэй.

Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд өөрийн үнэлгээ, хөндлөнгийн үнэлгээ (А/803 тушаалын дагуу), мэргэжлийн үнэлгээ зэрэг үнэлгээ, шинжилгээ, мониторинг, аудит зэргийг хийнэ.

2.4 Мотивац: сэдэлжүүлэх, идэвхжүүлэх

Мотивац буюу сэдэлжүүлэх, идэвхжүүлэх чиг үүргийн хүрээнд мэргэжилтэн нэг бүрийн авьяас, мэдлэг, чадварыг бүтээлчээр үр дүнтэй ашиглах, ажилд татан оролцуулах, тэдэнд эерэг нөлөөлөх ажлууд хийгддэг. Мотивац нь ажилчдыг *сэдэлжүүлэх* (зөв зүйлд зөв аргаар уриалах), *идэвхжүүлэхэд* (хүчийг зөв ажилд оролцуулах) чиглэдэг.

Сэдэлжүүлэх: Мэргэжилтэн, ажилчдыг зөв зүйлд зөв аргаар уриалах сэтгэл зүйн арга юм. Манай монголчууд *“сэтгэлийн хүч дэм өгөх”*, *“бурмаар тэжээхээр урмаар тэтгэ”*, дотоод ухамсар болон сэтгэлээсээ хийсэн зүйл өгөөжтэй байдаг хэмээн хэлэлцдэг. Сэдэлжүүлэлтийг зөв хийхгүй, эсвэл цаг үедээ тохироогүй аргаар хийвэл ажилчдын урмыг хугалдаг. Байгууллагын амжилтыг *“миний амжилт”* гэж хэлсэн даргын үг бусдыг мохоож, итгэлгүй байдалд хүргэдэг.

Хувь хүний сэдэл нь түүний сэтгэлгээ, хандлага, үг ярианаас эхэлж, арга барил, үйл ажил, үр дүнгээр илэрдэг. Хувь хүний сэдлээс бүтээлч хүч ундарч, улмаар баг, байгууллага, цаашлаад нийгмийг өөрчилдөг.

Идэвхжүүлэх: Мэргэжилтний мэдлэг, чадварыг зөв ажилд чиглүүлж, үр бүтээлтэй, бүтээмжтэй ажиллуулах менежментийн арга юм. Сэдэлжүүлэлтийг зөв хийснээр идэвхжүүлэлт буюу идэвх өрнөдөг.

Байгууллагууд хүний нөөцийн менежментийн хүрээнд мэргэжилтэн, ажилтнуудаа идэвхжүүлэх, маркетингийн удирдлагын хүрээнд хэрэглэгчээ идэвхжүүлэх гэсэн хоёр чиглэлтэй. Цэцэрлэгийн хувьд хүүхэд, эцэг эх, асран хамгаалагчтай хамтран суралцах, хөгжих, мэргэжлийн зөвлөгөө өгөх зэргээр хэрэглэгчээ идэвхжүүлэх гэж мөн л хоёр чиглэлд ажиллаж болно.

Багш болон мэргэжилтнүүдийн бүтээлч байдлыг өрнүүлэх, хариуцлагатай, санаачилгатай ажиллах зэргээр идэвхжүүлэх боломжууд нээлттэй байна. Хэн идэвхжүүлэхийг зорино түүнд арга олдоно.

Идэвхжүүлэхдээ оролцогчдын хүлээлтэд тохирсон арга, ажиллагааг сонгох нь удирдагчийн мэдрэмж, чадвараас шалтгаалдаг. Үүнийг идэвхжүүлэх ур чадвар гэнэ. Хүнээ таньж түүндээ тохирсон аргыг хэрэглэвэл идэвхжихгүй хүн гэж байдаггүй. Харин цаг болон аргаа олоогүй идэвхжүүлэлт нь үр дүнгүй, заримдаа бүр хор хөнөөл үүсгэх эрсдэлтэй юм.

Сэдэлжүүлэлт нь хүний дотоод ухамсар, сэтгэл санаатай холбоотой, харин идэвхжүүлэлт нь хамт олны ажил үйлдэлтэй холбоотой юм.

2.5 Менежерийн үүрэг, чадвар

Орчин үед удирдах ажилтны ажил үүргийн хариуцлага нэмэгдэх тутам удирдагчийн мэдлэг+чадвар+бүтээлч хандлагад (компетенци) тавигдах шаардлага өсөн нэмэгдсээр байна.

Ажил үүргийн хариуцлага = Мэдлэг + чадвар + бүтээлч хандлага

Эрхлэгч нь менежментийн чиг үүргээ хэрэгжүүлэхдээ ажил хэрэгч харилцаа, бодитой шуурхай мэдээлэл, оновчтой шийдвэр гаргах, хамт олныг манлайлах үүрэгтэй. Эдгээр үүргийг биелүүлэхийн тулд шаардлагатай ур чадварыг эзэмшиж, өөрийн болгож дадуулдаг.

Харилцааны үүрэг болон чадвар

Менежерүүд харилцааны үүргийг биелүүлэхдээ *бусдыг удирдах, оролцогч болон гишүүдийг холбох, бусдыг манлайлах* ажлыг хэрэгжүүлдэг. Үүний тулд хууль *тогтоомжоор олгогдсон эрх үүргийнхээ хүрээнд удирдан зохион байгуулах; өөрийгөө хөгжүүлж, хамт олныг идэвхжүүлэх; нэгж хэсэг, мэргэжилтнүүдийн үйл ажиллагааг уялдуулах, зохицуулах; хамтын ажиллагаа, бүтээлч харилцааг өрнүүлж, хөгжих сүлжээг бүрдүүлэхэд* шаардлагатай ур чадварыг эзэмшсэн байх хэрэгтэй болдог.

Хүснэгт 11. Удирдагчийн үүрэг, ур чадвар⁶

Үүрэг	Ур чадвар
<p>Харилцааны үүрэг:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Удирдах • Манлайлах • Холбох 	<ul style="list-style-type: none"> • Хууль тогтоомжоор олгогдсон эрх үүргийн хүрээнд удирдан зохион байгуулах ажлын ур чадвар • Өөрийгөө хөгжүүлж, хамт олныг идэвхжүүлэх • Нэгж хэсэг, мэргэжилтнүүдийн үйл ажиллагааг уялдуулах, зохицуулах • Хамтын ажиллагаа, бүтээлч харилцааг өрнүүлж, хөгжих сүлжээг бүрдүүлэх
<p>Мэдээллийн үүрэг:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Хүлээн авах • Боловсруулах • Түгээх • Төлөөлөх 	<ul style="list-style-type: none"> • Шаардлагатай мэдээллийг олох, ажилдаа хэрэглэх • Байгууллагынхаа мэдээллийн төв байж, мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх • Бодлого, төлөвлөгөө, үйл ажиллагаа, үр дүнгийн мэдээллийг түгээх • Хамтрагч, зохицуулагч, нийлүүлэгчдэд байгууллагаа төлөөлөх
<p>Шийдвэр гаргах үүрэг:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Санаачлах • Шийдвэрлэх • Нөөц • хуваарилах • Гэрээ хэлцэл байгуулах 	<ul style="list-style-type: none"> • Нөхцөл байдал, асуудлын шалтгааныг илрүүлж, нөөц, боломж, арга замыг санаачлагч • Шийдвэрийн хувилбаруудаас сонголт хийж, бататган хэрэгжилтийг хангуулах • Эрэлтийн хандлагыг тодорхойлж, нөөцийг оновчтой татан авч, хуваарилах • Гэрээ, хэлцлийг боловсруулах, байгуулах, батлах, хариуцах ур чадвар

Эдгээр ур чадвар нь цэгцтэй зөв сэтгэлгээ, оновчтой үг яриа, эвсэг үйл хөдлөлөөс эхлэлтэй. *“Ганцаар байхдаа бодлоо цэгэнэ, Олонтой байхдаа үгээ цэгэнэ”* гэдэг хэлц үг нь харилцаанд сэтгэлгээний соёл, үгийн сонголт чухал болохыг сануулдаг. *“Үг олдож, үхэр холдох нь”* гэсэн сургаал нь амлалт хийгээд зорилт, төлөвлөгөө, үйл хийгээд биелэлт, үр дүнгийн уялдаа холбоо, хэмжээ харьцааг сануулж, үүрэг хэрэгжилтгүй бол утгаа алдаж, ажил цалгардахыг сануулдаг.

Бид даяарчлалын нэгэн хэсэг болж олон улсын хэл, харилцаа, хамтын ажилд оролцож байгаа ч монгол сэтгэлгээний дэвшилт уламжлал, үнэ цэнэтэй арга барилуудыг хослуулан хэрэглэх нь удирдах урлагийн нэгэн хэсэг юм.

“Цөлх ухаантай хүний үг нь даацтай”, “Удирдагч хүний дотор нь гал маналзаж байсан ч хамрынхаа нүхээр ч утааг нь гаргахгүй”, “Төрийг дээдэлж төрлийг тэвчих ухаан”, “Хүнийг таньж, өөртөө татах ухаан”, “Уучилж гэсгээх арга”, “Цэцэн бэрийн нүүдэл”, “Эх хүний мяндсан ухаан”, “Төр, нэр, эр гурвыг эрхэмлэх ухаан” гээд түүхийн судар номыг сөхөн утгыг ухаарах тутам оюуны хүч тэтгэх арга ухаан олон байдаг.

6 Я.Шуурав Менежмент, УБ 2009 он, хуу 25. Эрдэмтэн Х.Минцбергийн тодорхойлсон

Мэдээллийн үүрэг

Менежерүүд байгууллагын үйл ажиллагаатай холбоотой мэдээллийг хүлээн авах, боловсруулах, түгээх, төлөөлөх ажлуудыг хийдэг. Үүний тул:

1. *Шаардлагатай мэдээллийг олох, түүнийгээ ажилдаа хэрэглэх;*
2. *Байгууллагынхаа мэдээллийн төв байж, мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх;*
3. *Бодлого, төлөвлөгөө, үйл ажиллагаа, үр дүнгийн мэдээллийг түгээх;*
4. *Хамтрагч, зохицуулагч, нийлүүлэгчдэд байгууллагаа төлөөлөх зэрэг үр чадварыг эзэмшсэн байх шаардлага тавигддаг.*

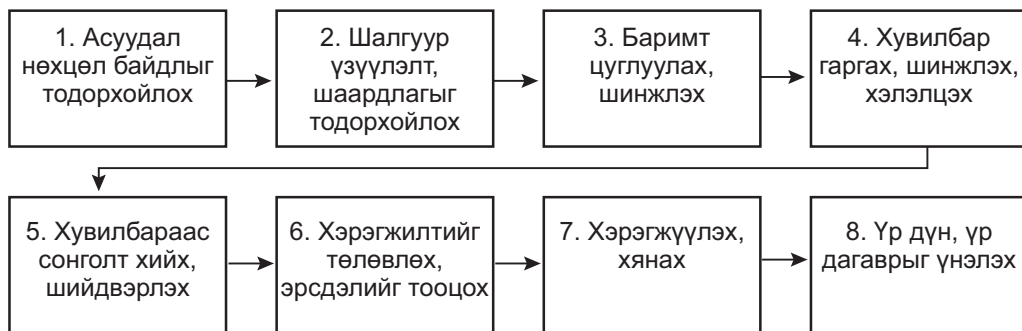
Эдгээр чадварыг эзэмшсэн бол үүргээ амжилттай биелүүлж чадна.

Шийдвэр гаргах үүрэг, чадвар

Цэцэрлэгийн үндсэн үйл ажиллагаа нь тухайн жилд батлагдсан хөтөлбөр, хуваарийн дагуу явагдах бөгөөд хүүхдийн бие бялдар, оюун санаа, танин мэдэхүйн хөгжилтэй уялдуулж сургалтын технологийн шинэчлэлийг хэрэгжүүлдэг. Сургалтын технологийн шинэчлэлийг хийхэд хүний нөөц, материал, санхүүгийн нөөцийг уядуулсан удирдлагын шийдвэр гаргадаг.

Шийдвэр гаргах 8 үе шатыг хэрэглэснээр асуудлын шийдлийг бодитой, алсын хараатай гаргадаг.

Зураг 11. Шийдвэр гаргах 8 үе шат



Хүснэгт 12. Шийдвэр гаргах 8 үе шат

Үе шат	Шийдвэр гаргах үе шат тус бүрд хийх үйлдэл
1. Асуудал болон нөхцөл байдлыг тодорхойлох	Асуудлын шалтгааныг тодорхойлох Асуудалтай холбоотой хүчин зүйлийг тодорхойлох Асуудал үүсэн нөхцөл байдлыг тодорхойлох
2. Шалгуур үзүүлэлт, шаардлагыг тодорхойлох	Шийдвэрт тавигдаж буй гол эрэлт-шаардлагыг тодорхойлох Шийдвэрийн үр дүн, үр дагаврыг тодорхойлох Шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох
3. Баримт цуглуулах, судалж, шинжлэх	Судалгаа хийх, судлагдсан байдлыг тоймлох Баримт, өгөгдөл цуглуулах Баримт, өгөгдлийг шинжлэх
4. Хувилбар гаргах, шинжлэх, хэлэлцэх	Хувилбаруудыг илрүүлэх Хувилбаруудыг үнэлэх Хамтран хэлэлцэх
5. Хувилбараас сонголт хийх, шийдвэрлэх	Сонголтыг (хамтын, ганцаарчилсан) хийх Хариуцлагыг тодорхойлж, ухамсарлах Хэрэгжүүлэх аргыг тодорхойлох
6. Хэрэгжилтийг төлөвлөх, эрсдэлийг тооцох	Шийдвэрийг хэрэгжүүлэх ажил, зардал, нөөцийг төлөвлөх Эрсдэлийн шинжлэх, туршилт хийх Зааварчилга бэлтгэх
7. Хэрэгжүүлэх, хянах	Хэрэгжүүлэх, үйл ажиллагааг хэвийн явуулах, Хяналтыг хийх арга, хугацааг тодорхойлох Хяналт хийх, тайлагнах, сайжруулах
8. Үр дүн, үр дагаврыг үнэлэх	Хэрэгжилтийн үр дүнг үнэлэх (шууд, богино хугацаанд) Үр дагавар, үр нөлөөг үнэлэх (дунд, урт хугацаанд) Үнэлгээнд тулгуурлаж дараагийн шийдвэрийг бэлтгэх

Дасгал

Дасгал 7. Цэцэрлэгийн төлөвлөгөө боловсруулах дадлага

Та цэцэрлэгийнхээ төлөвлөгөөг дараах чиглэлээр боловсруулна уу? Та 1 жил, эсвэл 3-5 жилээр хийхээ сонгоно уу.

Чиглэл	Үзүүлэлт	Шалгуур	Зорилт	Үйл ажиллагаа	Хугацаа	Шалгуур үзүүлэлт	Суурь төвшин	Хүрэх төвшин
1. Байгууллагын менежмент, манлайлал	1.1 Байгууллагын бодлого, төлөвлөлт, хэрэгжилт, үр дүн	5						
	1.2 Удирдах ажилтны манлайлал, хамт олны манлайлал	4						
	1.3 Төсөв санхүүгийн менежмент	2						
2. Хүний нөөцийн менежмент	2.1 Хүний нөөцийн бодлогын хэрэгжилт	5						
	2.2 Багш ажилтны мэргэжлийн хөгжил, ёс зүй	4						
3. Сургалтын хөгөлбөрийн менежмент	3.1 Өдрийн дэглэмийн төлөвлөлт, хэрэгжилт	2						
	3.2 Сургалт, үйл ажиллагааны төлөвлөлт, хэрэгжилт	8						
	3.3 Сургалт, үйл ажиллагааны зохион байгуулалт	7						
4. Сургалтын орчин, үйлчилгээ хүүхдэд ээлтэй байдал	3.4 Хүүхдийн хөгжлийн үнэлгээ, үр дүнд хийсэн шинжилгээ	5						
	4.1 Хүүхдэд үзүүлэх үйлчилгээ, дэмжлэг	4						
5. Эцэг эх, асран хамгаалагч, олон нийтийн оролцоо, түншлэл	4.2 Орчны аюулгүй байдал	6						
	5.1 Эцэг эх, асран хамгаалагч, олон нийтийн хамтын ажиллагаа	4						
	5.2 Нийгмийн түншлэл	2						

Тайлбар:

1. **Чиглэл, Үзүүлэлт, Шалгуур:** А/803 дугаар тушаалаар баталсан “Цэцэрлэг, ерөнхий боловсролын сургуулийн үйл ажиллагааг үнэлэх журам”-ын 1-р хавсралтаас үзнэ үү.
2. **Зорилт:** Гүйцэтгэлийн зорилтыг SMART (бодитой, хэрэгжих, хэмжигдэх, хугацаатай, өвөрмөц) байх, мөн зорилтуудын уялдаа холбоог анхаарч боловсруулна.
3. **Үйл ажиллагаа:** Тодорхой, дараалсан байх бөгөөд “хийх” буюу “+х” гэсэн идэвхгүй хэлбэрээр бус “хийнэ” гэсэн итгэл төгс хэлбэрээр бичнэ.
4. **Хугацаа:** Жилээр, сараар, 7 хоногоор, өдрөөр хийж болно.
5. **Шалгуур үзүүлэлт:** Зорилт, үйл ажиллагааны хэрэгжилтээр бий болох өөрчлөлтийг хэмжихээр урьдчилан тодорхойлсон чанарын болон тоон үзүүлэлт юм.
6. **Суурь түвшин:** Гүйцэтгэлийн зорилт, үйл ажиллагаа хэрэгжиж эхлэх үеийн шалгуур үзүүлэлтийн чанарын болон тоон утга;
7. **Хүрэх түвшин:** Тухайн зорилт, үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх болон хэрэгжиж дуусахад хүрэхээр хүлээгдэж байгаа өөрчлөлтийг хэмжихээр урьдчилан тодорхойлсон шалгуур үзүүлэлтийн чанарын болон тоон утга;

Дасгал 8. Зохион байгуулалт: ажиллах бүрэлдэхүүний тодорхойлолт

Та өөрийн байгууллагынхаа зохион байгуулалтыг бичнэ үү?

1. Цэцэрлэгийн хүчин чадал (хүүхдийн тоо), ажиллаж буй хүчин чадал
2. Батлагдсан орон тоо: ...
3. Багшийн орон тоо: ... Үүнээс: бүлгийн, ээлжийн, туслах багш
4. Цэцэрлэгийн зөвлөлийн бүрэлдэхүүн
5. Эрхлэгчийн мэргэжил, туршлага
6. Сургалтын технологич, Арга зүйчийн туршлага
7. Багш нарын туршлага, давуу тал
8. Эмчийн туршлага, давуу тал
9. Тогооч нарын туршлага, давуу тал
10. Үйлчилгээний ажилчдын туршлага, давуу тал

Дасгал 9. Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн төлөвлөгөө (АТТ-ын 1, 2 чиг үүрэг)

А.Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн Албан тушаалын тодорхойлолтын 1-д заасан “Боловсролын талаарх төрийн бодлого, хууль тогтоомжийг хэрэгжүүлэх, хамран сургах тойргийн хүүхдийг үндсэн болон хувилбарт сургалтад хамруулах ажлыг зохион байгуулах, хяналт тавих, биелэлтийг дүгнэх, тайлагнах” гэсэн чиг үүргийн хүрээнд та өөрийн хийх ажлыг төлөвлөнө үү?

Албан тушаалын чиг үүрэг	Хийх ажлууд	Хугацаа	Шалгуур үзүүлэлт	Суурь төвшин	Хүрэх төвшин
1. Боловсролын тухай, Сургуулийн өмнөх боловсролын тухай, Хүүхдийн эрхийн тухай, Хүүхэд хамгааллын тухай хууль, НҮБ-ын Хүүхдийн эрхийн тухай конвенц, Төрөөс боловсролын талаар баримтлах бодлого бусад, хууль, тогтоомж, бодлого, шийдвэрийг хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулах, хяналт тавих, биелэлтийг дүгнэх, тайлагнах;					
2. Цэцэрлэг хөгжүүлэх хөтөлбөр, төлөвлөгөө боловсруулах, хэрэгжилтийг зохион байгуулах, дүгнэх, тайлагнах;					
3. Хамран сургах тойргийн хүүхдийг сургуулийн өмнөх боловсрол эзэмшүүлэх үндсэн болон хувилбарт сургалтад бүрэн хамруулах ажлыг төлөвлөх, зохион байгуулах, энэхүү үйл ажиллагааг цэцэрлэгийн болон бусад захиргаа, сургалтын байгууллагын хөтөлбөр, төлөвлөгөөнд тусгах, уялдуулах, хамтран хэрэгжүүлэх;					
4. Байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ үнэлгээ хийж, тайлан мэдээ гаргах, үр дүнг тооцож, орон нутгийн захиргааны байгууллага, олон нийт, эцэг эхчүүдэд тайлагнах;					
5. Статистик мэдээ тайланг хугацаанд нь үнэн зөв гаргаж, холбогдох байгууллагад хүргүүлэх;					
6. Бусад/нэмэлт					

Б.Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн Албан тушаалын тодорхойлолтын 2-т заасан “Сургалтын үндэсний хөтөлбөр, цэцэрлэг хөгжүүлэх хөтөлбөр, төлөвлөгөөний дагуу хүүхдийн эрүүл, аюулгүй байдлыг хангасан, хөгжлийг дэмжсэн орчин бүрдүүлж, сургалт, үйл ажиллагааг тогтвортой явуулахад мэргэжилтнүүдийг зохион байгуулж, удирдлагаар ханган, эцэг, эх, асран хамгаалагч, олон нийтийн оролцоог дэмжих” гэсэн чиг үүргийн хүрээнд та өөрийн хийх ажлыг төлөвлөнө үү?

Албан тушаалын чиг үүрэг	Хийх ажил	Хугацаа	Шалгуур үзүүлэлт	Суурь төвшин	Хүрэх төвшин
1. Сургуулийн өмнөх боловсролын бодлого, эрх зүйн орчин, үндэсний сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөг багш нараар чанартай судлуулах үндсэн дээр цэцэрлэг, багшийн сургалтын хөтөлбөр, төлөвлөгөөг чанартай боловсруулах ажлыг заах аргын нэгдэл, багш бүрийн түвшинд зохион байгуулах, хэрэгжилтэд хяналт тавих;					
2. Үндсэн болон хувилбарт сургалт, бусад үйл ажиллагааны төлөвлөлт, хэрэгжилт, үнэлгээ, тайлагналд байнгын хяналт тавьж, үр дүн нь хүүхдийн танин мэдэхүй, бие бялдар, нийгэмшихүйн хөгжилд илэрч байгаа эсэхийг судлан тогтоох, дүгнэх, үнэлэх;					
3. Багшийн бие даасан болон хамт олны ажлын байран дээрх нийтлэг хөгжлийг дэмжиж сургалт, семинар, зөвлөгөөн зохион байгуулах онлайн хэрэглэгдэхүүнийг цэцэрлэгийн өдөр тутмын үйл ажиллагаанд нэвтрүүлэх хөгжүүлэх, хүртээмжийг сайжруулах;					
4. Нарийвчилсан бүтэцтэй болон чөлөөт ажиглалт, хувийн хавтас зэрэг хүүхдийн суралцахуйн хөгжлийг үнэлэх багшийн үйл ажиллагаанд цэцэрлэгийн арга зүйч, Заах аргын нэгдэл, эцэг эхчүүдтэй хамтарсан хяналт тавих, зөвлөх;					
5. Хүүхдэд ээлтэй, хүүхдийн хөгжлийг дэмжсэн, Сургуулийн өмнөх боловсролын хөгжлийн чиг хандлагад нийцсэн, орчны стандартын шаардлага хангахуйц сургалтын орчин бүрдүүлэх, боловсронгуй болгох;					

<p>6. Хүүхдийн хөгжлийн хэрэгцээнд нийцсэн сургалтын хэрэглэгдэхүүн боловсруулах багшийн ажилд санхүү, зохион байгуулалтын дэмжлэг үзүүлэх;</p>				
<p>7. Хүүхдийн хоол, хүнсний ариун цэвэр, эрүүл ахуй, аюулгүй байдлыг хангах, ажилтны ур чадварыг дээшлүүлэх, цэцэрлэгт хоол, хүнс бэлтгэн нийлүүлэх, тээвэрлэх, хадгалах, боловсруулах, түгээх үйл ажлыг ил тод явуулж, холбогдох журам, дүрэм боловсруулж хэрэгжүүлэх, эдгээрийн хэрэгжилтэд тавих эцэг, эх, олон нийтийн оролцоо, хяналтыг нэмэгдүүлэх;</p>				
<p>8. Бага насны хүүхдийн эрүүл мэнд, аюул осолгүй байдлыг тогтмол хангаж, халдварт өвчин, гэмт халдлага, байгалийн гамшигт үзэгдэл зэргээс хамгаалах, урьдчилан сэргийлэх ажлыг зохион байгуулж, харуул, хамгаалалт, дохиоллын системийг нэвтрүүлэх, ажилтны ур чадварыг дээшлүүлэх;</p>				
<p>9. Бага насны хүүхдийг гэр бүлийн орчинд хөгжүүлэх, хүчирхийлэлд өртөж болзошгүй хүүхдийг хамгаалах, хөгжлийн бэрхшээлтэй хүүхдийг хөгжүүлэх чадварыг эцэг, эх, олон нийтэд эзэмшүүлэх, насан туршийн боловсрол, соён гэгээрлийн үйл ажиллагааг цэцэрлэгийн орчинд тайлан, сургалт, зөвлөгөө, үзүүлэх ажил, урлаг, спортын хэлбэрээр зохион байгуулах;</p>				
<p>10. Бусад/нэмэлт</p>				

Дасгал 10. Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн төлөвлөгөө (АТТ-ын 3, 4 чиг үүрэг)

А.Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн Албан тушаалын тодорхойлолтын 3-д заасан “Байгууллагын хүний нөөцийн бодлого, төлөвлөлт, багш, ажилтны хөдөлмөрийн үр дүнг үнэлэх, хариуцлага тооцох, ажиллах нөхцөл, нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэж, цэцэрлэгийн өдөр тутмын үйл ажиллагааг удирдан зохион байгуулах” гэсэн чиг үүргийн хүрээнд та өөрийн хийх ажлыг төлөвлөнө үү?

Албан тушаалын чиг үүрэг	Хийх ажил	Хугацаа	Шалгуур үзүүлэлт	Суурь төвшин	Хүрэх төвшин
1. Цэцэрлэгийг холбогдох журмын дагуу багшлах боловсон хүчин, мэргэжилтэй ажилтнаар хангах, хамт олныг төлөвшүүлэх, байгууллагад ажил хэрэгч, шударга, ил тод, бүтээлч үйл ажиллагааны соёлыг төлөвшүүлэх;					
2. Багш, ажилтны мэргэжлийг тогтмол дээшлүүлж, ажлын байран дээр болон бусад орчинд урт, богино хугацаа, олон хэлбэрийн сургалт, үйл ажиллагаанд хамрагдах нөхцөлийг бүрдүүлэх, дэмжлэг үзүүлэх;					
3. Багшийн нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэх, ажлыг үнэлэх, цалин хөлс, шагнал, урамшуулал олгох, хариуцлага тооцох ажлыг холбогдох эрх зүйн баримт бичиг, хөдөлмөрийн гэрээ, байгууллагын дотоод журамд нийцүүлэн Цэцэрлэгийн зөвлөл, хамт олон, эцэг, эх асран хамгаалагчдын саналд үндэслэн бодитой, шударга, үр өгөөжтэй гүйцэтгэх;					
4. Багш, ажилтны ажлын байранд тав тухтай, хөдөлмөрийн эрүүл, аюулгүй байдлыг бүрдүүлэх, багшийн нэр хүнд, хөдөлмөрлөх боломж, сэтгэл зүй, эрүүл мэндэд хууль бусаар халдах, гутаан доромжлох зэрэг зүй бус үйлдлээс хамгаалах арга хэмжээ авах, энэ асуудлаар холбогдох байгууллагад хандах;					
5. Бусад/нэмэлт					

Б.Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн Албан тушаалын тодорхойлолтын 4-д заасан “Байгууллагын төсөв, санхүүгийн үйл ажиллагааг оновчтой төлөвлөх, төсөв хөрөнгийг зориулалтын дагуу үр ашигтай зарцуулах, хянаж, тайлагнах” гэсэн чиг үүргийн хүрээнд та өөрийн хийх ажлыг төлөвлөнө үү?

Албан тушаалын чиг үүрэг	Хийх ажил	Хугацаа	Шалгуур үзүүлэлт	Суурь төвшин	Хүрэх төвшин
1. Цэцэрлэгийн төсөв, санхүүгийн үйл ажиллагааг төлөвлөх, төсвийн хөрөнгийг зориулалтын дагуу үр ашигтай захиран зарцуулах, сургалт, үйл ажиллагааны таатай орчин бүрдүүлэх, шаардлагатай нөөцийг хууль, тогтоомжид нийцүүлэн бүрдүүлэх;					
2. Цэцэрлэгийн санхүү, нягтлан бодох бүртгэлийн тайланг үнэн зөв гаргах ажлыг зохион байгуулах;					
3. Цэцэрлэгийн эрсдэлтэй нөхцөлийг арилгах болон хэвийн үйл ажиллагааг хангахад чиглэсэн арга хэмжээг холбогдох байгууллагуудтай хамтран авч хэрэгжүүлэх, цаг алдалгүй мэдээлэх, тусламж авах;					
4. Судалгаа шинжилгээний ажил хийж гүйцэтгэх;					
5. Захиргаа, мэргэжлийн удирдлага, боловсролын онол, арга зүйн мэдлэг, мэдээллийн технологи ашиглах чадвараа байнга дээшлүүлэх;					
6. Удирдах ажилтны ёс суртахууны хэм хэмжээг тогтмол сахих, үлгэрлэх					
7. Бусад/нэмэлт					

Дасгал 11. Шийдвэр гаргах үе шатыг хэрэгжүүлэх

Та өөрийн байгууллагад тулгарсан нэг асуудлыг сонгож, түүнийг хэрхэн шийдэхийг (шийдсэн байж болно) шийдвэр гаргах үе шат болон ажил, үйлдэл тус бүрийг бичнэ үү?

Үе шат	Ажил, үйлдэл	Жишээ:
1. Асуудал болон нөхцөл байдлыг тодорхойлох	Асуудлын шалтгааныг тодорхойлох Асуудалтай холбоотой хүчин зүйлийг тодорхойлох Асуудал үүсэн нөхцөл байдлыг тодорхойлох	
2. Шалгуур үзүүлэлт, шаардлагыг тодорхойлох	Шийдвэрт тавигдаж буй гол эрэлт-шаардлагыг тодорхойлох Шийдвэрийн үр дүн, үр дагаврыг тодорхойлох Шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох	
3. Баримт цуглуулах, судалж, шинжлэх	Судалгаа хийх, судлагдсан байдлыг тоймлох Баримт, өгөгдөл цуглуулах, бүртгэх Баримт, өгөгдлийг шинжлэх	
4. Хувилбар гаргах, шинжлэх, хэлэлцэх	Хувилбаруудыг илрүүлэх Хувилбаруудыг үнэлэх Хамтран хэлэлцэх	

5. Хувилбараас сонголт хийх, шийдвэрлэх	Сонголтыг (хамтын, ганцаарчилсан) хийх	
6. Хэрэгжилтийг төлөвлөх, эрсдэлийг тооцох	Хариуцлагыг тодорхойлох, ухамсарлах Хэрэгжүүлэх аргыг тодорхойлох Шийдвэрийг хэрэгжүүлэх ажил, зардал, нөөцийг төлөвлөх, Эрсдэлийг шинжлэх, Туршилт хийх, Зааварчилга бэлтгэх	
7. Хэрэгжүүлэх, Хянах	Хэрэгжүүлэх, үйл ажиллагааг хэвийн явуулах Хяналтыг хийх арга, хугацааг тодорхойлох Хяналт хийх, тайлагнах, сайжруулах	
8. Үр дүн, үр дагаврыг үнэлэх	Үр дүнг үнэлэх (шууд, богино хугацаанд) Үр дагавар, үр нөлөөг үнэлэх (дунд, урт хугацаанд)	
	Үнэлгээнд тулгуурлаж дараагийн шийдвэрийг бэлтгэх	

Дасгал 12. Цэцэрлэгийн өөрийн үнэлгээ, хяналтыг хэрэгжүүлэх дадлага

Та цэцэрлэгийнхээ үндсэн 5 бүрдэл тус бүрийн хэрэгжилтийг хянах ажлуудыг 4 хэлбэр тус бүрд бичнэ үү? Тухайн чиглэл, үзүүлэлт, зорилтыг биелэлтийг ямар ажлын юуг, хэзээ, хэрхэн, ямар шалгуураар шалгах, үнэлэх, дүгнэхээ бичнэ.

Чиглэл	Үзүүлэлт	Шалгуур	Орцын хяналт (урьдчилсан)	Гүйцэтгэлийн хяналт (явцын)	Үр дүнгийн хяналт (гарц)	Үр дагаврын үнэлгээ (үр нөлөө)
1. Байгууллагын менежмент, манлайлал	1.1 Байгууллагын бодлого, төлөвлөлт, хэрэгжилт, үр дүн	5				
	1.2 Удирдах ажилтны манлайлал, хамт олны манлайлал	4				
	1.3 Төсөв санхүүгийн менежмент	2				
2. Хүний нөөцийн менежмент	2.1 Хүний нөөцийн бодлогын хэрэгжилт	5				
	2.2 Багш ажилтны мэргэжлийн хөгжил, ёс зүй	4				
	3.1 Өдрийн дэглэмийн төлөвлөлт, хэрэгжилт	2				
3. Сургалтын хөтөлбөрийн менежмент	3.2 Хичээл, хөгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөлт, хэрэгжилт	8				
	3.3 Хичээл хөгжүүлэх үйл ажиллагааны зохион байгуулалт	7				
	3.4 Хүүхдийн хөгжлийн үнэлгээ, үр дүнд хийсэн шинжилгээ	5				
4. Сургалтын орчин, үйлчилгээ хүүхдэд ээлтэй байдал	4.1 Хүүхдэд үзүүлэх үйлчилгээ, дэмжлэг	4				
	4.2 Орчны аюулгүй байдал	6				
5. Эцэг эх, асран хамгаалагч, олон нийтийн оролцоо, туншлал	5.1 Эцэг эх, асран хамгаалагч, олон нийтийн хамтын ажиллагаа	4				
	5.2 Нийгмийн түншлэл	2				

СЭДЭВ 3. ЦЭЦЭРЛЭГИЙН МАНЛАЙЛАЛ

*Менежмент бол ажилчдыг зөв удирдах арга,
Манлайлал бол зөв ажлыг хийх урлаг юм.*

3.1 Менежмент болон Манлайллын онцлог



Байгууллага бүр үндсэн чиг үүрэг, нийтлэг зорилго, үйл ажиллагааныхаа хамрах хүрээ, бие бүрэлдэхүүн, нөхцөл байдалд нийцсэн менежмент, манлайллыг хэрэгжүүлдэг. Менежмент болон манлайлал хоёр нь чиг үүргээрээ ялгардаг байна.

Менежмент (удирдах) нь тодорхой зорилго бүхий ажлыг хийхийн тулд төлөвлөх, зохион байгуулах, хянах, идэвхжүүлэх чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг (Сэдэв 2-т үзэж, дасгал хийсэн). Менежментийг албан ёсны удирдах ажилтан (менежер) АТТ-д заасны дагуу гүйцэтгэдэг.

Хүснэгт 13. Менежмент болон манлайллын чиг үүргийн харьцуулалт

Менежмент	Манлайлал
1. Төлөвлөх, шийдвэр гарах	1. Нөхцөл байдлыг тодорхойлох
2. Зохион байгуулах	2. Чиглүүлэх
3. Хянах	3. Дэмжих
4. Сэдэлжүүлэх, идэвхжүүлэх	4. Үлгэрлэх

Манлайлал нь нөхцөл байдлыг тодорхойлох, хамт олныг чиглүүлэх, дэмжих, үлгэрлэх гэсэн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг. Манлайллыг албан ёсны удирдах ажилтан хэрэгжүүлж болохоос гадна хамт олон дотроос бусдыгаа үлгэрлэдэг, тэдэнд сайнаар нөлөөлдөг гишүүд манлайлж болдог. Манлайлах үүргийг бүтээлч, үр нөлөөтэй хэрэгжүүлэгчийг манлайлагч гэдэг.

Нөхцөл байдлыг тодорхойлох: Тухайн салбар, эсвэл байгууллагад үүссэн асуудал, нөхцөл байдлыг тодорхойлж, шийдлийг эрэлхийлж, сонгох чиг үүрэг юм. Энэ үүрэг нь менежментийн төлөвлөх чиг үүрэгтэй төсөөтэй боловч нөхцөл байдлыг “бүтэн зургаар” буюу системийн хүрээнд харж, шийдэл гаргадаг байдлаар ялгаатай. Тухайлбал, *тогтвортой, тодорхой* нөхцөл байдалд менежментийг хэрэгжүүлдэг бол *хувьсамтгай, тодорхойгүй* нөхцөл байдалд манлайлал шаардлагатай болдог. Аливаа нийгмийн систем (салбар, байгууллага, гэр бүл) *тогтвортой, тодорхой* төлөв байдлаас нийгмийн сорилт бүхий хөгжлийн өөр шинэ төлөвт шилжих үед *хувьсамтгай, тодорхойгүй* нөхцөл байдалтай тулгардаг. Ийм үед сайн менежментийн зэрэгцээ илүү алсыг харсан манлайлал үгүйлэгдэж, түүнийг манлайлагч түүчээлдэг. Өнөө цагт менежерүүдэд (албан ёсны

удирдагч) манлайллыг хэрэгжүүлэгч, манлайлагч байх шаардлага тавигдаж байна. Хэрэв менежер манлайллыг хэрэгжүүлж чадахгүй бол хамт олны манлайллыг дэмжих, албан бус манлайлагчтай хамтран ажиллах боломж нээлттэй. Менежер болон хамт олноос төрсөн манлайлагчид нөхцөл байдлыг тодорхойлж, шийдлийг гаргахын төлөө хамтран ажиллаж чадвал тэр байгууллагад манлайлал хэрэгжиж байна гэж үзэж болно. Ийнхүү *нөхцөл байдал манлайллыг үгүйлж, улмаар манлайлагчийг төрүүлдэг.*

Хэрэв манлайлагчийг хамт олноосоо төрүүлж, эсвэл шинэ манлайлагчийг бусад нь хүлээн зөвшөөрөхгүй тохиолдолд гаднаас тусламж, дэмжлэг авах нь зүйтэй. Аливаа нэг техникийн доголдлыг мэргэжилтэн багаж, хэрэгслээр задалж, туршиж, шинжилж оношилдог бол нийгмийн системийн гажуудал, нөхцөл байдлыг манлайлагчид оношилж, шийдэл гаргадаг.



Чиглүүлэх: Нөхцөл байдлыг тодорхойлж, асуудлыг шийдэх арга замыг хамтарч тодорхойлсон бол түүнийгээ бодит ажил болгох, хамт олон болон оролцогч талуудыг нэгэн зүгт хандуулахыг чиглүүлэх гэнэ. Манлайлагчид бусдыг чиглүүлэхдээ тухайн зүйлийг хийх болсон шалтгаан, зорилго, зорилтыг тайлбарлан таниулж, харилцан зөвлөх, зөвшилцөх зэргээр хамт олонд итгэл төрүүлдэг. Хамт олон *“бид чадна, хийж болно”* гэх бат итгэлтэй болж, эргэлзээ арилж, өөрчлөлтийг хийх нэг замдаа тууштай ажилладаг.

Дэмжих: ХТЭЭ нөхцөл байдалд оролцогчид гайхаж, цочирдох бөгөөд энэ үед уг нөхцөл байдлаас гарахын тулд өөрсдийн нөөц, боломжоо дайчлах, эрч хүчээ зөв хуваарилах шаардлагатай болдог. Сорилтыг даван туулахад шаардлагатай дэмжлэгийг тодорхойлж (хэнээс, хаанаас хэзээ юу хүсэх), хамтран ажиллах аргыг эрэлхийлдэг. Цаг үе олсон оюун мэдлэг, сэтгэл санааны болон материаллаг дэмжлэг нь бусдын итгэлийг бадрааж, дотоод хүчийг сэргээж өгдөг.

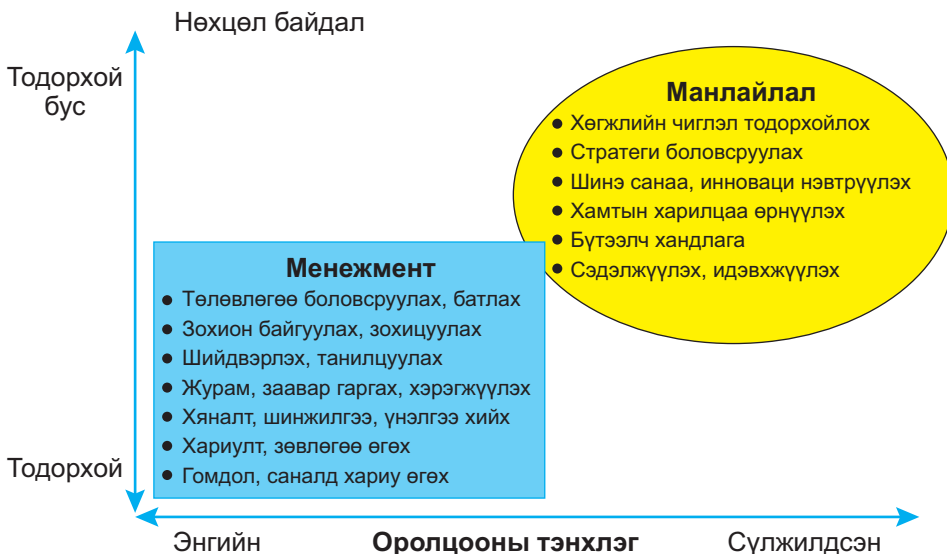
Үлгэрлэх: Манлайлагч хүний зан төлөв, зарчимч, тууштай, ажил хэрэгч, хамтач үзэл, бусдыг дэмжих, халамжлах зэрэг бодит үлгэр дуурайлыг бусад нь байнга харж, хүндэлж байдаг. Үг, үйлдэл нь зөрөхгүй байхаас манлайлагчийн үлгэрлэл эхэлдэг.

Нөхцөл байдал нэг төлөвөөс өөр төлөвт шилжихэд оролцогч талууд болон хамт олны үзэл бодол, хандлага өөрчлөгддөг. Шинэ нөхцөл байдал бүр манлайллын шинэ арга, хандлага, харилцааг үгүйлдэг. Иймд манлайлал нь шинэчлэгдэхэд манлайлагчид өөрчлөгдөн шинэчлэгдэж байдаг.

Цэнхэр хайрцаг - шар тойрог

Менежмент, манлайллын ялгаа болон уялдаа холбоог “Цэнхэр хайрцаг - шар тойрог”⁷ загвараар тайлбарлая. Тус загвар нь **нөхцөл байдал** (босоо), оролцоо (хэвтээ) гэсэн хоёр тэнхлэгт *менежмент, манлайллыг* авч үздэг. Менежментийг цэнхэр хайрцагаар, манлайллыг шар тойргоор дүрслэв.

Зураг 12. Цэнхэр хайрцаг - шар тойрог



Нөхцөл байдлыг тэнхлэг нь тухайн асуудал, ажлын тухай тодорхой, тодорхой бус байдлыг төлөөлнө. Тэнхлэгийн доод хэсэг нь тодорхой байгааг, дээшлэх тутам тодорхой бусыг илтгэнэ. Нөхцөл байдал тодорхой үед менежментийг хэрэгжүүлэх бөгөөд харин ХТЭЭ нөхцөл байдалд манлайлал шаарддаг. Энэ тэнхлэгийг *зөвшилцөх тэнхлэг* гэж үзэж болох бөгөөд зөвшилцөх боломжтой (доод), боломжгүй (дээд) гэж хуваадаг.

Оролцооны тэнхлэг нь оролцогч талууд асуудлыг хамтарч шийдэхэд үүсэх сорилт, хүндрэлтэй байдлыг төлөөлнө. Оролцогч талууд асуудлыг энгийн буюу үзэл бодол, зорилго, зарчмаар нэгдсэн үед шийдэхэд менежментийг хэрэгжүүлнэ. Харин талуудын үзэл бодол, ашиг сонирхол, эрх ашгийн зөрүүтэй байдлаас хоорондоо зөрчилдсэн, эсвэл их сүлжилдсэн, төвөгтэй үед манлайлал шаардагдана.

Тодорхой, тогтвортой, итгэлтэй, энгийн үед менежментийг хэрэгжүүлэх бөгөөд Хувьсамтгай, тогтворгүй, ээдрээтэй, эргэлзээтэй үед манлайлал тусалдаг.

Менежментэд Төлөвлөгөө боловсруулах, батлах; Зохион байгуулах, зохицуулах; Шийдвэрлэх, танилцуулах; Журам, заавар гаргах, хэрэгжүүлэх; Хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ хийх; Хариулт, зөвлөгөө өгөх; Санал, гомдолд хариу өгөх зэрэг улирал, сар, өдөр тутмын тогтмол захиргааны шинжтэй ажлууд багтана. Цэнхэр өнгөөр харуулсан нь ажил хэрэгч, хайрцагаар

7 John Atkinson, Emma Loftus, JohnJarvis, 2015, p. 55.

төлөөлүүлсэн нь цэгцтэй, системтэй, тодорхой гэсэн утгыг төлөөлнө.

Хүснэгт 14. Цэнхэр хайрцаг, Шар тойрог

Асуудлыг шийдэх чадвар (Цэнхэр хайрцаг)	Сорилтыг даван туулах чадвар (Шар тойрог)
Хууль, дүрмийн дагуу асуудлыг шийдэх	Хөгжлийн зорилгыг тодорхойлох
Мэдээлэл боловсруулах, хамтран ажиллах	Асуудлыг олон талаас нь авч үзэх, оролцогч талуудын саналыг тусгах
Сургалт, дадлагыг хэвшүүлэх	Манлайллын түүх бүтээх
Гүйцэтгэлийн удирдлага	Харилцаа холбоо тогтоох
Заавар удирдамж боловсруулах	Нөлөөлөх, оролцуулах, хамтрах
Төсөв боловсруулах, шийдэх, хянах	Турших, эрсдэл хүлээх
Хууль, бодлогыг тайлбарлах	Инновацын санал санаачилга өрнүүлэх

Манлайлалд Хөгжлийн чиглэл тодорхойлох; Стратеги боловсруулах; Шинэ санаа, инновац нэвтрүүлэх; Хамтын харилцаа өрнүүлэх; Сэдэлжүүлэх, идэвхжүүлэх, уриалах зэрэг хөгжил, өөрчлөлт болон сорилтыг даван туулах бүтээлч хандлага, идэвхтэй ажлууд багтана. Шар өнгөөр анхаарал хандуулах, тойргоор нээлттэй гэсэн утгыг төлөөлнө.

3.2 Манлайллын дөрвөн хүрээ

*Манлайлагч бүр удирдагч байх албагүй,
Удирдагч бүр манлайлагч байх шаардлагатай.*

Манлайллыг зөвхөн удирдагчийн үүрэг гэж ойлгож байсан үзэл өөрчлөгдөж, энэ нь хамтын манлайлал, дэмжлэгт удирдлага гэсэн агуулгаар өргөжин тэлж байна. Манлайллыг *хувь хүний манлайлал, удирдах ажилтны манлайлал, хамтын манлайлал, салбарын манлайлал* гэсэн дөрвөн хүрээнд авч үзье⁸. Энэхүү дөрвөн манлайлал нь тус бүрдээ хэрэгжихийн зэрэгцээ хоорондоо нягт уялдаатай байдаг. *Адилтгавал*, сонгины торлог бүрхэвч мэт давхарласан, аль ч бүрхэвчийг аваад үнэртэхэд ижилхэн аагтай байдаг.

Манлайллын хүрээ тус бүрийг тайлбарлая.

Хувь хүний манлайлал: Байгууллагын мэргэжилтэн бүр хувь хүний манлайллыг хэрэгжүүлдэг. Энгийнээр хэлбэл, тухайн өрх гэртээ болон нэгждээ тодорхой үүрэг хүлээж, бичил хүрээнд манлайллыг хэрэгжүүлдэг. XXI зуунд хувь хүний хөгжил, эрх чөлөөний тухай үнэлэмж, хандлагууд өөрчлөгдөж, хүн бүр өөрийгөө хөгжүүлэхийн төлөө тэмүүлэх болсон. Иймд хувьд хүний хөгжлийг эрхэмлэн дээдэлж, тэдний авьяас, мэдлэг, чадварыг хамт олны зорилго, ажил үйлсэд оролцуулах нь тухайн хүнд төдийгүй байгууллагад өгөөжтэй зүйл юм. Хүн бүр өөрийнхөө мэдлэг, чадварын

⁸ Стефен Ковейгийн “Өндөр бүтээмжтэй хүмүүсийн 7 дадал” ном, 1-р хэвлэл, Нью Йорк, Саймон энд Шустер, 1989 он.

давуу талаа бусдад батлан харуулах, түүгээрээ хамт олны зорилгод хувь нэмэр оруулах сонирхол, эрмэлзэлтэй. Хүнийг бүтээлч хүч болгож чадах ганц хүн бол өөрөө байдаг.

Зураг 13. Манлайллын хүрээ



Удирдах ажилтны манлайлал: Удирдах ажилтан нь менежментийг хэрэгжүүлэх бүрэн эрхтэй. Иймд ажилчдынхаа манлайллыг дэмжих, хөгжүүлэх, тэдэнд өөрийгөө батлах харуулах боломжийг нээх, орчин бүрдүүлэх эрх мэдэлтэй. Эрхлэгч хамт олны санаа бодлыг сонсдог, дэмждэг, тэдэнтэй хамт суралцдаг, өөрийн бүтээлч, тууштай, шударга зангаар үлгэрлэх нь үргэлж зааварлах, үүрэгдэхээс илүү үр дүнтэй байдаг.

Хамтын манлайлал: Цэцэрлэгийн хамтын ажиллагаа нь ¹нэгж хэсгүүд хамтрах; ²эцэг эх, асран хамгаалагчтай хамтрах; ³оролцогч талуудтай хамтрах гэсэн гурван чиглэлтэй. Удирдагчийн зүгээс энэхүү гурван чиглэлд мэргэжилтнүүд ажиллах орчин нөхцөлийг бүрдүүлэх, хүүхдийн сургалт-хөгжилд чиглэсэн ажил хэрэгч харилцааг өрнүүлэх, төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх зэрэг аргыг хосуулах чадвар шаардагдана.

Хүүхдийн өсөлт, хөгжил болон ар гэрт үүссэн хүндрэлтэй асуудлыг ч хамтран шийдсэнээр хүүхэд эрүүл саруул өсөх болно. Хүүхдийн нас, бие бялдар, оюун санааны хэрэгцээнд тохирсон сургалт-хөгжлийг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх гол түлхүүр бол эцэг, эхтэй харилцан зөвлөлдөж, хамтран ажиллах юм. Иймд багш нар эцэг, эхтэй хэдий чинээ хамтран ажиллаж чадвал хүүхдийн сургалт-хөгжилд төдий чинээ ололт, дэвшил гарна.

Боловсролын байгууллага (Боловсролын газар, Ерөнхий боловсролын сургууль, Мэргэжлийн хяналтын газар, Төрийн бус байгууллага) болон орон нутгийн бусад байгууллагатай хамтарч ажиллах зорилго, чиглэлээ зөв тодорхойлбол дэмжих, хамтрах байгууллага, хүмүүс олон байдаг.

Салбарын манлайлал: Нэг цэцэрлэгийн ололт, амжилт нь салбарын амжилтыг урагшлуулж, улмаар нийгмийн хөгжилд хувь нэмэр оруулдаг. Ирээдүйн зөв иргэдийг бага наснаас нь сургаж, хөгжүүлж, төлөвшүүлдэг. Цэцэрлэгүүд хамтран ажиллаж харилцан суралцах, боловсролын байгууллагууд харилцан суралцах технологийн боломжууд нэмэгдэж байна. Боловсролын салбар манлайлах нь монгол хүнийг төлөвшүүлэх, эх орны ирээдүйн бүтээлч иргэдийг бэлтгэх гараа юм.

Удирдах ажилтнууд манлайллын дөрвөн тойрогт эн тэнцүү ажиллаж, эдгээрийг холбогчид юм. Дөрвөн тойргийн манлайлал жигд байвал манлайлал бүрэн утгаараа хэрэгжиж чадна.

3.3 Удирдах ажилтны манлайлал⁹

Байгууллагууд даргатай боловч манлайллаар дутдаг. Г.Жаргал

XXI зууны удирдах ажилтан нь зорилго тодорхойлох, үнэт зүйлээ баримтлах, аливаад чин сэтгэлээсээ хандах, харилцаа өрнүүлэх, хувийн сахилга баттай байх таван шинжийг өөртөө төлөвшүүлснээр манлайллыг үлгэрлэн хэрэгжүүлж чадна.

Зорилгоо ухамсарлаж манлайлах: Нийгэм, байгууллага, хамт олны эрхэм зорилго, зорилтыг манлайлагчид тодорхойлдог. Зорилго нь хувийн буюу цөөнхийн эрх ашигт чиглэсэн, байгууллагын хөгжилд чиглэсэн, улс орны эрх ашигт чиглэсэн эсэхээс шалтгаалж, үйлдэл болон үр дүн, үр дагавар өөр өөр гардаг. Хүн өөрийн зорилгоо тодорхойлохын тулд эхлээд хүсэл тэмүүлэл, санаа бодлоо ухамсарлаж, дараа нь зорилгынхоо төлөө өөрийн мэдлэг, хүч чадлаа дайчилж, тууштай ажилладаг. Үүн лүгээ адил байгууллагын зорилгыг тодорхойлоход тэдний нийтлэг хүсэл тэмүүлэл, санаа бодлыг ойлгож, дараа нь тэрхүү зорилгынхоо төлөө хамтын хүч нөөцөө дайчилж, хамтран ажилладаг.

Үнэлэмж, үнэт зүйлээр манлайлах: Манлайлагчийг түүний хувийн зан чанар, үнэт зүйл, үнэлэмж, хандлага, арга барил нь тодорхойлдог. Үнэт зүйл нь тухайн хүний итгэл үнэмшил, амьдралын туршлагын үр дүнд бүрэлдэх бөгөөд ёс зүй, ёс суртахуунтай холбоотой байдаг. Манлайлагч хүн ихэвчлэн тодорхой бус, ээдрээтэй, эргэлзээтэй нөхцөл байдалд шийдэл гаргах бөгөөд үүнд ёс суртахууны төлөвшил, үнэлэмж тусалдаг. Өөрийн хөгжил бүхий үнэлэмж, түүгээр баримжаалсан үнэт зүйлдээ үнэнч байснаар ёс суртахууны сорилт, бэрхшээлийг даван гардаг. ХТЭЭ нөхцөл байдалд тууштай, зоримог байх амаргүй ч таны үнэлэмж, үнэт зүйл тусална.

Чин сэтгэлээсээ манлайлах: XXI зууны ХТЭЭ нөхцөл байдалд шийдэмгий, бодиттой үр дүн, үр дагавартай ажиллахын тулд байгууллага, хамт олныхоо санаа бодол, зүрх сэтгэлийг сонсдог, хэрэгтэй үед тэднийгээ дэмждэг байхыг чин сэтгэлээсээ манлайлах гэнэ. “Сэтгэлээс гарсан бүхэн сэтгэлд хүрдэг” буюу хүмүүст хийж буй ажлынхаа утга агуулга, зорилго, үр

9 Эх сурвалж: Bill George – Authentic Leadership

дүнг төсөөлсөн үед итгэлтэй ажиллаж, ажлын бүтээмж нэмэгддэг.

Бүтээлчээр сэтгэж, бусадтай нээлттэй, улс нийтийн эрх ашгийн төлөө гэсэн чин хүсэл эрмэлзэл, сонирхлоо бодит үйлээр харуулдаг манлайлагчид орчин тойрныхоо хүмүүсийн хүсэл тэмүүллийг бадрааж чаддаг. Бусдын хүсэл тэмүүллийг бадраахын тулд тэдэнтэй чин сэтгэлээсээ ярилцаж, сонсож, ойлгож, хамт мөр зэрэгцэн ажиллаж, амьдрал, туршлагыг мэдэх хэрэгтэй.

Харилцаа холбоо өрнүүлэх: “Харилцаа бол бид өөрийгөө хэн гэдгийг харах боломжтой толь юм” (Krishnamurti). Ажил хэрэгч, итгэлцэлд суурилсан харилцаа тогтоох нь манлайлагч хүний онцгой шинж юм. Хүмүүс ажилдаа өөрийгөө бүрэн зориулахын тулд удирдагч, манлайлагчидтай илүү дотно харилцаатай байхыг хүсдэг.

Манлайлагчтай нээлттэй, ойр дотно харилцаа тогтоох үндэс суурь нь итгэлцэл, хүчин чармайлт юм. Манлайлагч нь хүмүүстэй нээлттэй харилцаж, аливаа асуудал болон шүүмжлэлд хүлээцтэй хандсанаар итгэлцэлд суурилсан харилцаа тогтоож чаддаг. Сорилт, бэрхшээл нь итгэлцэлд суурилсан харилцааг улам бат бэх болгодог.

Хувийн сахилга бат, өөрийн удирдлага: Манлайлагчид байнга бусдын нүдэнд ил байдаг. Хүмүүс тэдний зан чанар, үйл хөдлөлийг ажиглаж, шүүн хэлэлцэж байдаг. Манлайлагч хүн тууштай, хувийн сахилга баттай, ачаалал даах чадвартай, “зарим хэрэгт гал мэт, зарим хэрэгт өвс мэт” байж чаддаг. Ямарч сорилт бэрхшээлийг даван туулах сэтгэлийн тэнхээтэй, биеийн хатуужилтай байдаг.

Удирдагч нь мэдээлэх, харилцах, шийдвэр гаргах үүрэг чадвараа хэрэгжүүлэхдээ ёс суртахуун, сахилга баттай байх үүрэгтэй. Энэ үүргээ хариуцлагатай хэрэгжүүлснээр бусдын хандлага, арга барилыг шинэчилж, ажлын бүтээмжийг нэмэгдүүлж, сахилга батыг дадуулна. Хэрэв удирдагч өөрөө ёс суртахуунгүй бол түүний хэлсэн үг, өгсөн үүрэг даалгавар хэлбэрдсэн, аргацаасан төдий болдог. Ийм үед манлайлал, идэвхжүүлэлтийн тухай ярих нь үр дүнгүй болно.

Удирдагч хүн эерэг үнэлэмж, үнэт зүйлтэй, хамтын зорилгоо ажил болгодог, бусдад итгэдэг, чин зүрхнээсээ, тууштай, хамтач, эрч хүчтэй байж бусдыг манлайлна. Өөрийн төрөлх болон өөртөө төлөвшүүлсэн шинж, чадвараар бусдад эергээр нөлөөлдөг.

3.4 Хамт олны манлайлал

Цэцэрлэгийн багш хүүхдийн нүдийг өглөө бүр уншдаг чадвар, дадалтай байх хэрэгтэй.

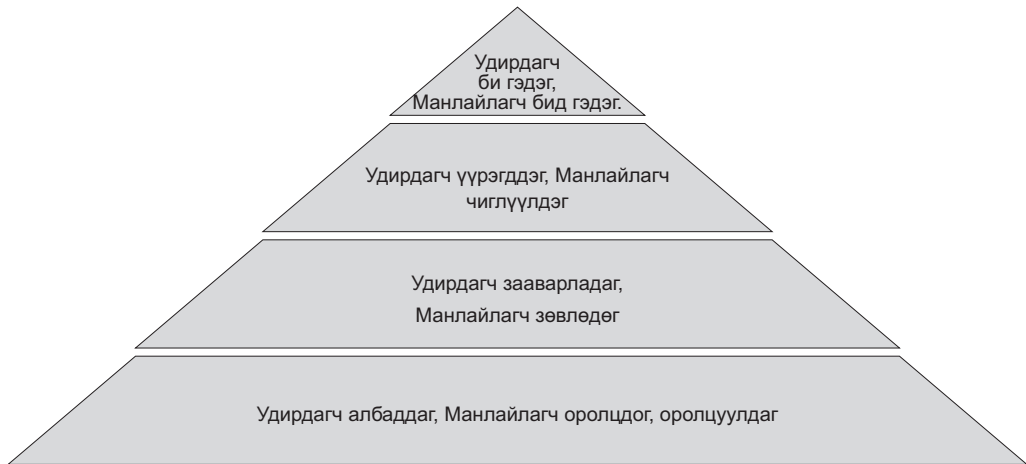


Цэцэрлэгт бага насны хүүхэд өсөж, сурч-хөгжих тул тохилог, аюул осолгүй, эрүүл ахуйн шаардлага хангах, зөөлөн дулаан уур амьсгал, соёлтой байх шаардлага нэн тэргүүнд тавигддаг. Багш, ажилтан бүр хүүхдэд элгэмсэг, сурган-хөгжүүлэгч, асран хамгаалагч, ажигч гярхай байх шаардлагатай байдаг.

Цэцэрлэгийн мэргэжилтнүүдэд дараах чадвар шаардлагатай болж байна. Үүнд:

- Хүүхэдтэй ажиллах (эмэгтэй хүний) уян зөөлөн, мяндсан ухаан
- Хүүхдийг тэсвэр хатуужилтай, тууштай болгох эршүүд чадвар
- Сургалтын технологийг хөгжүүлэгч, нутагшуулагч байх
- Эцэг эх, асран хамгаалагчтай мэргэжлийн зөвлөгч байх
- Бусад байгууллагатай хамтарч ажиллах, зөвшилцөх чадвар

Зураг 14. Удирдагч болон манлайлагчийн ялгаа



Удирдах ажил эрхэлдэггүй боловч байгууллага, хамт олон дотор мэргэжил, туршлага, харилцаа, сахилга бат болон хүн чанараар үлгэрлэж, дэмждэг манлайлагчид байдаг. Хамт олны манлайллыг хөгжүүлэх, дэмжих нь нийгэм, байгууллагын үйл хэрэгт оролцоог нэмэгдүүлэх, нэгэн зорилгод хамтран гар нийлэн ажиллах үндэс болдог. Мэргэжилтэн, ажилчдынхаа бүтээлч хандлага, идэвх санаачилгыг дэмжиж ажилласан байгууллагад ажил өрнөдөг. Харин эсрэгээр үл дэмжиж, хаавал байгууллагын ажил урагшлахгүй.

Хүснэгт 15. Удирдагч болон манлайлагчийн онцлоо

Үзүүлэлт	Удирдагч/Менежер	Манлайлагч/Лидер
Зорилго	Нэг хэвийн зорилго, тодорхой хугацаа, энгийн шаардлага	Урт хугацааны өндөр шаардлагатай шинэ зорилго
Үүрэг	Хууль, журмын дагуу үүрэг хүлээх, хэрэгжүүлэх	Шинэ үүргийг үүсгэх, эхлүүлэх
Ажилтанд хандах	Ажилтнууд байх ёстой, тэднийг сольж болно	Багийн гишүүд, хамтрагч, чухал мэргэжилтэн
Хүчин чармайлт	Нөөц, боломжтойг хийх	Нөөц эрэлхийлж, боломж болгох
Үйлдэл, санаачилга	Удирдамж, даалгаврыг хэрэгжүүлэх	Асуудал, шалтгаан, үр дагаврыг уялдуулах
Эрсдэл	Урьдчилан тооцоолсон эрсдэлийг давах	Үүссэн эрсдэлийг даван туулах
Чиглэл тогтоох	Үйл ажиллагаа, өдөр тутмын ажил	Бодлого, хэтийн төлөв
Хүмүүсийг холбох	Ажлын хүрээнд, албан харилцаа	Хамтын ажиллагаа өрнүүлэх, албан, албан бус харилцаа
Идэвхжүүлэх	Ажлын гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэх	Эрсдэлийг хамтран давах мэдлэг, чадвар, сэтгэл зүй

Эх сурвалж: (Гуннар Андерссон, Лейф Фисен, 2005), (Г.Ж, 2015)

Удирдагч бүр манлайлагч байх шаардлагатай боловч бодит байдал дээр ажлын ачаалал, орчин нөхцөл, дүрэм журам, цаг хугацаа, хувь хүний нас, боловсрол, өөрийгөө хөгжүүлэх чадвар зэргээс шалтгаалж энэ үүргээ биелүүлж чадахгүй байх тохиолдол гардаг. Ийм үед хамт олны манлайлал байгууллагад төдийгүй удирдагчид ач тустай байдаг. Удирдагчид өөрийн ажлын онцлогтой уялдуулж, манлайлагчийн арга барилд тодорхой хэмжээгээр суралцах, эсвэл манлайлагчидтай хамтарч ажиллах гэсэн хоёр зам байдаг. Энэ нь удирдах ажилтны сэтгэлгээ, хандлага, арга барилаас шалтгаалдаг.

Мэргэжилтэн бүр менежерийн чадвар эзэмшиж байна

Чадвартай хүмүүсийг удирдахын тулд илүү чадвартай байх хэрэгтэй. Г.Жаргал

Орчин үеийн удирдагч, мэргэжилтнүүд менежмент болон манлайллын чадварыг эзэмшсэн, тэдгээрийг хослуулан хэрэгжүүлэх хэрэгцээ бий болж байна. Анги удирдах, арга зүйн шинэчлэл хийх гээд цэцэрлэгийн бүх ажилд менежмент хэрэглэдэг. Иймд мэргэжилтэн бүр менежерийн чадвар эзэмших шаардлагатай болдог.¹⁰ Цаашилбал өнөөдрийн мэргэжилтэн маргаашийн удирдагч болох тул өөрийгөө байнга хөгжүүлж бэлтгэж хэрэгтэй болдог. Мэргэжилтэн бүрийн эзэмшиж хэрэгжүүлэх менежментийн үндсэн чадваруудыг дурдвал:

1. **Төлөвлөх** нь Зорилго, зорилтыг тодорхойлж, ажлыг багцлах, үйл ажиллагааны дараалал тогтоох, хэрэгцээт нөөцийг төсөвлөх, гүйцэтгэх явцдаа сайжруулах, ажлын бүтээмжийг нэмэгдүүлэх чадвар юм.
2. **Зохион байгуулах** нь төлөвлөгөө хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг, чадвар бүхий бүрэлдэхүүн, бүтцийг тодорхойлох, нөөц бэлтгэх, ажил үүргийг давхардахгүй орхигдохгүй хуваарилах, шаардлагатай буюу үгүйлэгдсэн зохицуулалтыг оновчтой хийх зэрэг бусадтай хамтран ажиллах чадвар юм.
3. **Хянах** нь үйл ажиллагааныхаа орц, явц, гарцыг хэмжих шалгуур үзүүлэлт боловсруулах, үе шатны үнэлгээ шинжилгээг хийх, тулгарсан асуудлыг илрүүлэх, дүгнэх, тайлагнах, гүйцэтгэлийг сайжруулах чадвар юм.
4. **Шийдвэр гаргах** нь асуудлын шалтгаан үр дүн, үр дагаврын холбоог тодорхойлж, 8 үе шатыг хэрэгжүүлэх, хамтарсан болон ганцаарчилсан оновчтой шийдэл гаргах чадвар юм.
5. **Сэдэлжүүлж-идэвхжүүлэх** нь хамт олны эерэг бүтээлч идэвхийг өрнүүлж, дэмжин хөгжүүлэх, бодит ажил үйлдэл болгох, харилцааг тэнцвэртэй өрнүүлэх чадвар юм.
6. **Зарчимч байх** нь өөрийн болон хамтын үзэл баримтлалыг тодорхойлох, асуудал болон хүн, эрсдэл болон сорилт, нөхцөл байдлыг (ХТЭЭ) ялгадаг, авах гээхийн ухаанаар хандах, санаа бодлоо зөв илэрхийлэх чадвар юм.
7. **Хамгаалагч байх** нь ажлын үр дүнг зөв мэдээлж, багийн дотоод зөрчлийг гадагш гаргахгүй, гадна орчны сөрөг зүйлээс хамт олон, байгууллагыг хамгаалдаг байх чадвар юм.
8. **Нэгтгэх** нь өндөр гүйцэтгэлтэй ажиллах өвөрмөц авьяас, чадвартай төрөл бүрийн мэргэжилтэй хүмүүстэй хамтарч ажилладаг, тэднийг удирдах үедээ нэгдмэл зорилгод чиглүүлж, аливаа зөрчлийг мэдэрч зохих арга хэмжээг авах чадвар юм.

¹⁰ Гэр бүлээ удирдахад ч менежмент хэрэглэдэг.

“Менежментийн арга нь муйхар, хүнд суртал бүхий захиргаадалтын аргаас дэмжин туслах, хамтран ажиллах аргад шилжиж байна. Хэн үүнийг мэдэрч ажилдаа хэрэгжүүлнэ, тэр амжилтад хүрнэ” гэсэн чиг хандлагад шилжиж, удирдлагын ур чадвар, манлайлал, багаар ажиллах чадвар, идэвхжүүлэх, эрх мэдлийг үүрэг хариуцлагын хамт шилжүүлэх аргуудыг хэрэглэсэн байгууллага, хамт олон амжилтад хүрч чадна.

Хамт олны санаа сэтгэл, гар нийлсэн бүтээлч уур амьсгал, хамтын үнэт зүйл бүрдсэн байдал нь байгууллагын шинэ зорилго, зорилтыг шинэ аргаар хэрэгжүүлэх үндэс болдог.

Хамт олны манлайллыг хэрэгжүүлэх гэдэг нь байгууллагын зорилгын төлөө, нийтлэг үнэт зүйл, үнэлэмжтэй байж удирдлагын зөв шийдвэрийг дэмжиж, дутагдалтай шийдвэрийг засаж, хамтран ажиллах юм. Энэ нь хувьч үзэлтэй нөлөө бүхий хэн нэгнийг аялдан дагалдах бус, харин хамтын үнэт зүйлдээ үнэнч байж, шаардлагатай үед алдаа дутагдлыг зөв хэлбэрээр илэрхийлж, засах залруулах боломжийг эрэлхийлэх чадвар юм.

Мэргэжилтэн бүр өөрийн авьяас чадварыг нээн хөгжүүлснээр хамт олон болон бусад байгууллагуудтай үр дүнтэй ажиллахад хувь нэмрээ оруулдаг. Мэргэжилтэн бүр өөрийгөө хөгжүүлж, хамт олны ажилд үүрэг гүйцэтгэснээр байгууллагын өмнө дэвшүүлсэн зорилго, зорилтоо биелүүлж чадна.

Дасгал

Дасгал 13. Өөрийнхөө удирдах чадварыг тодорхойлох

1. Та өөрийн ур чадварыг 0, 1, 2, 3, 4 гэсэн оноогоор үнэлнэ үү.
2. Та ур чадвараа хөгжүүлэхийн тулд хийх ажил, алхмаа бичнэ үү.

Ур чадвар	Үнэлгээ	Чадвараа нэмэгдүүлэх ажил, алхам
1. Төлөвлөх		
2. Зохион байгуулах		
3. Сэдэлжүүлэх идэвхжүүлэх		
4. Хянах		
5. Шийдвэрлэх		
6. Зарчимч		
7. Нөлөөлөх		
8. Хамгаалах		
9. Нэгтгэх		
10. Манлайлах		

Дасгал 14. Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн ур чадвар

Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн Албан тушаалын тодорхойлолтын (АТТ) тусгай шаардлагад дараах 8 ур чадварыг тодорхойлсон байдаг. Та эдгээр ур чадварыг өөртөө хэрхэн төлөвшүүлж байгаа туршлагаа жишээгээр тайлбарлана уу?

1. Байгууллага болон хувь хүний эрх ашгийг эрэмбэлэх, асуудлыг зөв томьёолж, тулгамдсан асуудлаар оновчтой шийдвэр гаргах;
2. Стратеги болон үйл ажиллагааны төлөвлөгөө хийх, багаар ажиллах;
3. Ёс суртахууны зөрчил гаргахгүй, харилцааны ур чадвараар манлайлах;
4. Гадаад хэлээр мэдээлэл ашиглах, боловсруулах, харилцах;
5. Компьютерын программыг хэрэглэх, мэдээлэл боловсруулах;
6. Холбогдох хууль тогтоомж, дүрэм зааврыг судалж, хэрэгжүүлэх;
7. Ашиг сонирхлын зөрчил гаргахгүй, авлигаас ангид байх;
8. Гамшгийн үед дайчлагдах, бэлэн байдлыг хангаж ажиллах.

Дасгал 15. Таны төлөвлөх чадвар ямар вэ?

Та өөрийн төлөвлөх чадвараа үнэлнэ үү.

Заавар: 0-5 оноо өгнө үү.

Өгүүлэмж	Оноо
1. Танд хийж бүтээлээр бодож, төлөвлөсөн зүйл байдаг эсэх	
2. Жил, сар, 7 хоногийн ажлаа төлөвлөж бичдэг эсэх	
3. Төлөвлөсөн ажлаа биелүүлж чадаагүй үедээ дүгнэлт хийдэг	
4. Таны тэмдэглэлийн дэвтрийн хөтлөлт эмх цэгцтэй	
5. Орчныхоо эд зүйлийг эмх цэгц цэгцтэй байрлуулдаг	
6. Үр дүнгүй өнгөрүүлсэн цагаа тооцож үздэг	
7. Хурал зөвлөгөөнд хоцордоггүй	
8. Үүрэг, даалгаврыг цаг хугацаанд нь биелүүлдэг	
9. Илтгэх, үг хэлэхдээ цаг баримталдаг	
10. Мэдээллийн хэрэгслээс мэдээ сонгож үздэг	
11. Хийх зүйлээ төлөвлөж, дараа нь хийдэг	
12. Ширээн дээрх зүйлээ байнга байранд нь тавьдаг	
13. Гэр, ажлын хоорондох замаа тогтоож, цагийг тооцдог	
14. Гэнэтийн үзвэр, цайллагын урилгаас татгалзаж чаддаг	
15. Ээлжийн амралтаа хэзээ, хаана өнгөрүүлэхээ төлөвлөдөг	
16. Онгоц, галт тэрэг, унааны билетийг урьдчилан авдаг	
Нийт оноо	

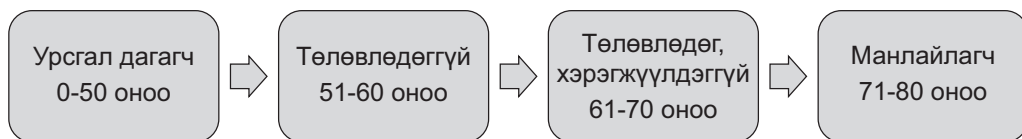
Хариулт

71-80 оноо. Таны төлөвлөх чадвар сайн. Танд манлайлагчийн шинжүүд байна.

61-70 оноо. Та төлөвлөхөд санаа тавьдаг. Гэхдээ хэрэгжилтэд анхаарах хэрэгтэй. Төлөвлөснөө хэрэгжүүлж чадвал амжилтад хүрэх нөөц байна.

51-60 оноо. Та өөрийгөө эрс өөрчилж, шинээр сэтгэж ажиллах хэрэгтэй.

50-аас доош оноо. Урсгалаар хөвдөг, бусдын төлөвлөгөө, нөлөөнд автдаг.



Та төлөвлөх чадвараа сайжруулахын тулд юу хийх вэ?

Дасгал 16. Таны хувийн зохион байгуулалт ямар вэ?

Та өөрийгөө дүгнэнэ үү?

Заавар: Үгүй 0, хаяа 1, заримдаа 2, үргэлж 3 оноог өгнө.

Өгүүлэмж	Оноо
1. Ажлын бэлтгэлд зориулан цаг гаргадаг	
2. Бусдаар ажил хийлгэхдээ зохиох заавар өгдөг	
3. Хийх ажлын зорилго, зорилтыг бичдэг	
4. Аливаа албан бичгийг дахин засварлахгүй хийдэг	
5. Өдөрт хийх ажлаа жагсаан бичдэг	
6. Хуралд суух, утсаар ярих зэрэг үндсэн ажлаас хөндийрөх зүйлээс татгалздаг.	
7. Өдрийнхөө ачааллыг ажиллах чадвартаа зохицуулан төлөвлөдөг	
8. Төлөвлөхөд цаг зарцуулдаг	
9. Анхаарлаа хамгийн гол асуудалд төвлөрүүлдэг	
10. Боловсруулах, шийдвэрлэх чухал ажилтай үед цаг үрэгчид татгалзсан хариу өгдөг.	
Нийт оноо	

Хариулт

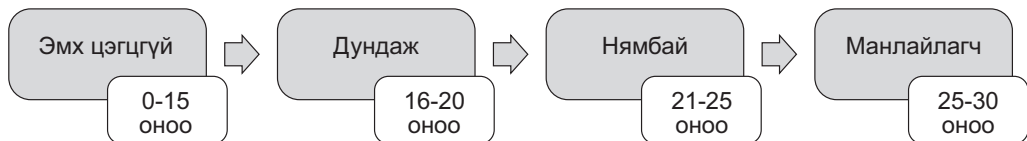
0-15 оноо. Та бусдаас ихээхэн хамааралтай, зорилгогүй, эмх цэгцгүй.

16-20 оноо. Та эмх цэгцийг эрхэмлэдэг боловч, хэрэгжүүлдэггүй.

Зорилготой боловч аливааг хойшлуулах, “маргааш” гэж хэлэх дуртай хүн байна.

21-25 оноо. Та зорилго, төлөвлөгөөтэй. Төлөвлөх чадвараа хөгжүүлэхэд тань амжилт хүсье!

25-30 оноо. Танд манлайлагчийн шинжүүд байна.



Таны хувийн зохион байгуулалтыг сайжруулахын тулд юу хийх вэ?

Дасгал 17. Таны цаг ашиглалт ямар вэ?

Цагийг алдвал боломжийг алдана.

Та өөрийн ажлын арга барил, ажилд тулгардаг зүйлээ тодруулна уу?

Заавар: Үргэлж 0, ихэнхдээ 1, заримдаа 2, үгүй 3 оноо өгнө үү.

Өгүүлэмж	Оноо
1. Утсаар ихэвчлэн чухал биш зүйлийг ярих тул надад саад болдог	
2. Үйлчлүүлэгчид, хамт ажиллагч, хурал уулзалтаас болоод өдөр хийх ажлаа хийж амждаггүй	
3. Уулзалт, ярилцлага үргэлж сунжирдаг, үр дүн хангалтгүй	
4. Тааламжгүй үүрэг даалгавар биелүүлэхэд цаг их зарцуулдаг. Эсвэл даалгаврыг бүрэн гүйцэтгэхэд бэрхшээл учирдаг. Энэ үед надад амрах цаг олддоггүй.	
5. Ажлаа эрэмбэлэх хэцүү. Олон ажил зэрэг хийхийг хичээдэг.	
6. Уулзалт сунжрах, төлөвлөөгүй ажил гарч ирэх зэргээс болж ажлын төлөвлөгөөнд өөрчлөлт ордог.	
7. Ажлын ширээ эмх замбараагүй, цаас ихтэй байдаг. Өдөр тутмын мэдээтэй танилцах, уншихад цаг их зарцуулдаг.	
8. Бусадтай харилцах, мэдээлэл солилцоход дутагдалтай. Мэдээлэлгүйгээс хурлын үед үл ойлголцох асуудал үүсдэг.	
9. Ихэнхдээ үүрэг даалгаврыг өөрөө хийдэг. Ховор тохиолдолд бусдад шилжүүлдэг.	
10. Төлөвлөсөн ажлаа хийх явцад хэн нэгэн тусламж хүсэхэд үгүй гэж хэлж чаддаггүй.	
11. Ажил мэргэжлийн зорилгоо тодорхойлж чадаагүй. Ер нь өдөрт юу хийхээ төлөвлөх нь утгагүй гэж үздэг.	
12. Зарим ажлыг гүйцэтгэхэд миний хувийн сахилга бат гологддог.	
Нийт оноо	

0-17 оноо: Та ажлаа төлөвлөдөггүй, бусдын хий гэснийг хийдэг. Иймд бусдыг удирдах боломжгүй. Таны хувьд цагийн менежментийг хэрэгжүүлэх нь амжилттай амьдрахын түлхүүр байх болно.

18-24 оноо: Та цагаа үр ашигтай зарцуулахыг оролддог боловч, энэ нь амжилттай ажиллахад хангалтгүй байна.

25-30 оноо: Таны цагийн менежмент сайн. Үүнээс илүү байх боломжтой.

31-36 оноо: Баяр хүргэе! Та цагийн менежментэд суралцах хүсэлтэй эргэн тойрны хүмүүст үлгэр дуурайл болж чадна. Та өөрийн туршлагаа бусадтай хуваалцаарай.

Та цагийг бүтээмжтэй байлгахын тулд юу хийх вэ?

Дасгал 18. Таны манлайлал ямар хандлагатай вэ?

Деннис А.Роминг¹¹ манлайллын хандлагыг тодорхойлох арга боловсруулсан бөгөөд хүмүүс эрхлэх ажлаас шалтгаалж харилцан адилгүй манлайлдаг байна. Та өөрийнхөө манлайллыг сорилоор тодорхойлж үзнэ үү.

Заавар: Та өөрийн ажил, албан тушаалд нийцэх өгүүлэмжийг $\sqrt{\quad}$ -ээр тэмдэглэнэ. Нэг асуултад хэдэн ч хариулт сонгож болно.

1. Танд эдгээрийн аль нь чухал вэ?
 - a. Хувийн зорилго, сонирхолтой минь нийцдэг ажил
 - b. Мэдлэг эзэмших, бусадтай хуваалцах
 - c. Бусадтай ажиллах (олон хүнтэй уулзах, холбоо тогтоох)
 - d. Багаар ажиллах, багийг манлайлах, зохион байгуулах, хамтрах
 - e. Байгууллагын ажлыг бүхэлд нь сайжруулахын тулд судалгаа хийх
2. Танаас бусад хүмүүс ихэвчлэн ямар зөвлөгөө авдаг вэ?
 - a. Карьер, амьдралын зорилго, амьдралын утга учир, хувийн асуудал
 - b. Миний мэдлэг болон чаддаг зүйлтэй холбоотой асуулт, асуудал
 - c. Бусадтай таарч тохирох, бусдыг идэвхжүүлэх болон харилцааны зөрчлийг шийдвэрлэхтэй холбоотой асуудал
 - d. Хурал төлөвлөх, багийн зорилго тогтоох, багт ажиллах
 - e. Байгууллагын асуудлыг хэрхэн шийдвэрлэх, нийлүүлэгч, харилцагчидтай холбоотой асуудал
3. Сүүлийн 3-4 жилд ямар сургалтад хамрагдаж, өөрийгөө хөгжүүлсэн бэ?
 - a. Хувийн зохион байгуулалт, ёс зүй, цагийн менежмент
 - b. Шинжлэх ухааны тусгай мэдлэг олгох дамжаа
 - c. Харилцааны чадвар
 - d. Багаар ажиллах
 - e. Байгууллагын манлайлал, бизнесийн стратеги, салбарын чиг хандлага, стратеги тодорхойлох, хүний нөөц
4. Хувийн болон ажлын шалтгаанаар сэтгэл зүйн ачаалалд (стресс) орох нь
 - a. Миний алсын зорилго, өдөр тутмын хэмнэлийг алдагдахгүй
 - b. Ном унших, интернэтээр аялах, хичээллэх, шинэ мэдлэгийн төлөөх аянд саад болохгүй
 - c. Найз нөхөд, хамт ажиллагчид, дарга болон гэр бүлийнхэнтэйгээ зөрчилдөхөд хүргэдэггүй
 - d. Хурал дээр хожим харамсах зүйл хэлэх, маргалдахад хүргэдэггүй
 - e. Байгууллагын стратеги, хөгжлийн тухай бүтээлчээр сэтгэх, ажлыг сайжруулахын төлөө манлайлан ажиллахыг тасалдуулдаггүй.
5. Сүүлийн үеийн амжилтуудаас
 - a. Хувь: Алсын зорилгоо хэрэгжүүлэх төлөвлөгөөнөөс сүүлийн 3 сард гурвыг биелүүлсэн
 - b. Мэдлэг: Сүүлийн 3 сард байгууллагаа амжилттай ажиллахад өөрийн онолын болон хэрэглээний чадвараа зориулсан

11 Dennis A. Roming. Side by side leadership: Achieving Outstanding Results Together, 2006

- с. Харилцаа: Би хүмүүсийг сонсож чаддаг. Сүүлийн 3 сард албан бусаар тусалсан найз, танилын тоо арав гарсан
- d. Баг: Би багийн манлайлагч, голлох гишүүн бөгөөд сүүлийн 3 сард манай багийн амжилт наад зах нь 25 хувиар өссөн
- e. Байгууллага: Байгууллагын ашгийг 20-оос дээш хувиар өсгөх шийдвэрт би голлон нөлөө үзүүлсэн.

Дүгнэх заавар

Таван хэсгийн **a, b, c, d, e** тус бүрд харгалзах + тэмдгүүдийг тоолж, хүснэгтийн оноо баганад бичнэ үү.

Манлайлах хүрээ, арга барил	Оноо
a. Хувийн манлайлал	
b. Мэдлэгийн манлайлал	
c. Харилцааны манлайлал	
d. Багийн манлайлал	
e. Байгууллагын манлайлал	

Манлайлах хүрээ, арга барилын оноог зурагт тэмдэглэж, 5 цэгийг зураасаар холбож, талбайг будаж, дүрсийг үүсгэнэ.

Хариулт

- Таван хүрээнд бүгдэд нь нэгэн зэрэг гарамгай байх боломжгүй. Таны манлайлах хүрээ, арга барил гүйцэтгэж байгаа ажлын албан тушаал, эрх мэдэл, нөхцөл байдлаас хамаарч өөр өөр гарна.
- Өндөр оноотой давуу талдаа түшиглэж өөрийгөө хөгжүүлэхийг зөвлөж байна. Хэрэв мэдлэгийн манлайлалд давуу бол илтгэл тавих, сургах, өгүүлэл бичих зэргээр байгууллага болон бусдад тусалж болно.
- Харин танд дутагдаж буй хүрээ байвал түүнийгээ хөгжүүлж болно. Багтай ажиллавал багийн манлайллын чадвар дээшлэх нь дамжиггүй.



Манлайллын нийцэх чадвар

Манлайллын хүрээ бүрд хамаарах чадвар танд байгаа эсэх, ямар давтамжаар хэрэглэдгээ шалгаарай. **Тухай хүрээ, чадварт хамаарах ажлыг хийхэд хэрхэн оролцдог байдлаа** Огт үгүй (0-25%), Хаяа (25-50%), Заримдаа (50-75%), Байнга (75-100%) гэсэн жишгээр үнэлж, харгалзах баганад + тэмдэг бичнэ үү.

№	Манлайлах чадвар	Үгүй	Хаяа	Заримдаа	Байнга
Хувь	1. Хувийн зорилгодоо хүрэх				
	2. Үнэнч шударга байх				
	3. Бодит байдалд зохицох				
Мэдлэг	4. Мэдлэг эзэмших				
	5. Мэдлэгээ хуваалцах				
	6. Мэдлэг шилжүүлэх				
Харилцаа	7. Харилцан сонсох				
	8. Харилцан туслах				
	9. Алсын зорилгоо нэгтгэх				
	10. Хамтын ажиллагаа				
Баг	11. Багийг удирдах				
	12. Багийн зорилгыг тодорхойлох				
	13. Баг бүрдүүлэх				
	14. Багийн үүргийг хуваарилах				
	15. Багийн чадварыг нэмэгдүүлэх				
Байгууллага	16. Боломж, эрсдэлийг мэдрэх				
	17. Байгууллагын үнэт зүйлийг тодорхойлоход оролцох				
	18. Байгууллагын зорилго тодорхойлоход оролцох				
	19. Шинэ стратеги боловсруулах				
	20. Байгууллагын өөрчлөлтөд идэвхтэй оролцох				
	Дүн				

Хариулт

- Үгүй > Хаяа > Заримдаа > Байнга бол Та өөрийгөө удирдах, өөртэйгөө ажиллах талаар анхаарна уу.
- Үгүй < Хаяа = Заримдаа > Байнга бол Та өөрийгөө удирддаг боловч бусдад эергээр нөлөөлж чаддаггүй тул өөрийгөө хөгжүүлэх талаар анхаарна уу.
- Үгүй < Хаяа < Заримдаа < Байнга бол Танд манлайлах арга барил төлөвшиж байна, манлайлах хүрээгээ өргөжүүлэхийг зөвлөө.
- + тэмдгүүдийг дээрээс доош чиглэлтэйгээр холбож зурна уу. Таны зураг ямар байна вэ?
- Үгүй, Хаяа талдаа илүү тэгшивтэр байвал Таны манлайллын хүрээ бага,
- Заримдаа, Байнга талдаа тэгшивтэр байвал Таны манлайллын хүрээ өргөн

Үгүй, Байнга гэсэн хоёр тал руу хэтэрхий савласан хөрөөний ир шиг байвал, бусад сорилын дүнтэй харьцуулж үзээрэй.

СЭДЭВ 4. ШИНЭ ҮЕИЙНХЭНТЭЙ АЖИЛЛАХ АРГА

4.1 Шинэ (Y, Z) үеийнхний онцлог

Хүмүүс бид цаг хугацаа, орон зайн тодорхой хязгаарт төрж, өсөж, амьдардаг бөгөөд 1000-1999 оныг хоёр дахь мянган, 2000-2999 оныг гурав дахь мянган хэмээдэг. Өнөөгийн бид хоёр мянганы зааг буюу XX зуун (1900-2000 он), XXI зуун (2001-2100 он)-ыг дамжин амьдарч байгаа бөгөөд биднийг X, Y, Z үеийнхэн (Generation) гэж эрдэмтэд нэрлэх болжээ.

1960 оноос өмнө төрсөн хүмүүсийг ахмад үе (өвөө, эмээгийн үе буюу аугаа үеийнхэн), 1961-1980 онд төрсөн хүмүүсийг X үеийнхэн, 1981-2000 онд төрсөн хүмүүсийг Y үеийнхэн, 2000-2020 (± 5) онд төрсөн хүмүүсийг Z үеийнхэн гэх бөгөөд Y, Z үеийнхнийг хамтатган шинэ үеийнхэн гэж нэрлэдэг. Судлаачид оны заагийг өөр өөрөөр тодорхойлсон байх бөгөөд энэ нь тухайн улсын хөгжил болон хувь хүний хөгжилтэй холбоотой юм. Өөрөөр хэлбэл, оноор авч үзэхдээ ± 5 -ын наана цаана байх бөгөөд тухайн хүний мэдлэг, зан төлөв, хандлага, үйлдэл болон орчинтой холбоотой.

Y үеийнхнийг шинэ зууны эхэнд төрсөн утгаар нь түүхч Уильям Штраусс, Нэйл Хови нар “мянганыхан” (millennial) гэж нэрлэжээ. Шинжлэх ухаан, технологийн хэрэглээ эрчимжсэн хоёр зууны заагт Y, Z үеийнхэн төрж өсөхдөө хүний эрх, ардчиллын үзэл санаа бүхий нийгэмд амьдарч, ахуй орчин, амьдралын хэв дадал, зан үйл, үзэл бодлоороо өмнөх үеийнхнээсээ эрс ялгарч байна.

Шинэ (Y, Z) үеийнхний онцлог

- *Нээлттэй бөгөөд сонууч:* Шинээр гарч буй технологийн дэвшилд тун соргог хандаж, түүнийг хурдан эзэмшдэг. Шинэ зүйлийг сурахдаа амархан бөгөөд нээлттэй ханддаг.
- *Нэгэн зэрэг олон үйлдэл хийдэг:* Жишээлбэл ном уншиж байхдаа хөгжим сонсох; телевиз үзэх, утсаар ярих; машин барингаа утсаар ярих (торгуулах хийгээд осол гаргах эрсдэлтэй шүү); спортын ямар ч хэрэгслийг гайхам хэрэглэдэг.
- *Тал бүрийн мэдлэгтэй:* Сурах арга барил эзэмшсэн, ном болон интернэтээс мэдээлэл хайж олох чадвартай, харсан зүйлээ тогтоох, сэргээн санахдаа сайн, ихэвчлэн хос мэргэжил, олон чадвар эзэмшдэг. Нэгдсэн хөтөлбөрт сургалтын зэрэгцээ өөрийн сонирхсон зүйлийг судлах хөтөлбөрийг өөртөө боловсруулж бие дааж, интернэтээр суралцдаг.
- *Өөрийн үзэл бодолтой:* Аливаад өөрийн үзэл бодлоор ханддаг. Олон улсад өрнөж буй зүйлийг дуртай хамтлагийнхаа тухай бодлоо хуваалцах мэт ярьж чадна. Эрх баригчдын бусармаг, бохир үйлдэлд дургүй, үзэн яддаг.
- *Бие даасан хувь хүн:* Бие даасан хувь хүн гэдгийг нь бусад хүмүүс, дарга нар ойлгоосой гэж хүсдэг. Нэг хэвийн тогтсон ажил хийхийг

хүсдэггүй, мөн хяналт, тогтсон хатуу хуваарийг үл ойшоодог. Аль болох олон зүйлд өөрийгөө сорих дуртай. Аялах, шинэ содон зүйл нээж илрүүлэх хүсэлтэй.

- *Минималист* (хэмнэлт-таатай): Амьдрах орчноо бага зардалтай, хэмнэлт бүхий аргаар санаандаа нийцсэн байдлаар бүрдүүлдэг. Их зүйл хурааж цуглуулахыг хүсдэггүй (Х үеийнхний хураасан зүйлийг хараад инээд нь хүрдэг). Харин үүний оронд дурсамж бүтээх, туршлага хуримтлуулахад цаг, мөнгөө зарцуулдаг.
- *Амбицтай*: Бусдын зорилгын төлөө бус, харин өөрийнхөө хүсэл, зорилгын төлөө ажиллахыг эрхэмлэдэг. Хүсэл тэмүүлэл ихтэй, шинэ санаагаар дүүрэн явдаг. Ажлаараа дамжуулж нийгэмд сайн сайхан зүйл авчрах нь тэдний карьерын гол зорилго.
- *Товч тодорхой кодчилж ярьдаг*: Өмнөх үеийнхнийхээ ойлгохгүй үгээр хоорондоо ярилцдаг¹².
- *Үеийнхнээ дагаж, дуурайдаг*: Өнгөрсөнд үлдсэн баатрууд, түүхэн хүмүүсийг хүндэлдэг боловч энэ цаг үед амьдарч буй хүмүүсийг даган дуурайж, адилхан болохыг эрмэлздэг. Технологийн компанийг үндэслэгчид, алдартай авхаалжтай удирдагч (энтерпренершип), олны итгэл хүндэтгэл хүлээсэн прагматик (ажил үйл нь бодит) хүмүүсийг илүүд үнэлдэг.
- *Бүтээлчээр хийхийг зорьдог*: Аливаа зүйлийг аль болох өөрөөр, бүтээлчээр хийхийг эрмэлздэг. Бүтэлгүйтсэн ч хамаагүй шинэ зүйлийг турших дуртай. Эрсдэлээс айдаггүй, зоримог. Үүнээсээ болж “Өөртөө автсан, хэт бардам” хэмээн цоллуулдаг.
- *Зорилгыг эрхэмлэдэг*: Өөртөө тодорхой зорилго тавьдаг бөгөөд бусдын зорилгын нэг хэсэг байхаас татгалздаг (Х болон ахмад үеийнхэн бол нийгэм, байгууллагын зорилгын төлөө ажилладаг). Харин зарим хэсэг нь ашиг, орлоготой, нэр хүндтэй байгууллагад ажиллах, нэг хэсэг нь байгууллагад ажиллаж суралцах, туршлагажих сонирхолтой байдаг.
- *Өөрийн арга барилтай*: Биеэ даасан сэтгэлгээтэй (зарим нь санхүүгийн хувьд аль хэдийн бие даасан байдаг) хүмүүс бөгөөд аливаа зүйлийг хийхдээ өөрийн мэдлэг, чадварт тулгуурлаж, чөлөөтэй ажиллахыг эрмэлздэг.
- *Анхаарал их шаарддаг*: Энэ үеийнхэн хөгжих, манлайлах тэмүүлэлтэй, бусад хүмүүс үүнийг нь ойлгохгүй, эсвэл чадварыг бүрэн харуулсан үүрэг олгохгүй байвал тэр даруй ажлаас гарах тухай боддог. Шинэ үеийнхэнд ажлын шаардлага тавихдаа тэднийг хүнийх нь хувьд хүндэтгэхээ мартав.

¹² Жишээлбэл Lol (Laugh of loud чанга инээв), Omg (гайхсан), хаштаг (давалгайлах), орк (бүдүүлэг, сэтгэлгүй), эморох (эмзэг-мэдрэмтгий-ойлгомжгүй), поп (...) гэх мэт.

4.2 Ажлын талбарт Х, Ү, Z үеийнхэн

Сургуулийн өмнөх боловсролын байгууллагад ажиллаж буй албан хаагчдын онцлогийг Х, Ү, Z үеэр авч үзье.

Х үеийнхэн: 1960-1980 онд төрсөн хүмүүс 2020 оны байдлаар 40-60 настай байна. “Дөч хүрсэн эр, дөрөв хүрсэн ам” хэмээх насандаа ажлын ноён нуруу болж, ачаа үүрэлцэж байсан бол эхнээсээ тэтгэвэрт гарч байна. Энэ үеийнхэн “ажил-амьдралын төлөө” гэж ажлын гараагаа эхлээд олон жил зүтгэсэн бөгөөд ажлыг амьдралын эхэнд тавьж алдаж, оносон зүйл ихтэй.

1990 оноос өрнөсөн нийгэм, эдийн засаг, улс төрийн өөрчлөлт-шилжилтийн он жилүүдэд энэ үеийнхэн гар бие оролцож, бүтээлцэж явсан бөгөөд зарим нь түүний нугачаа, шуурганд бүдэрсэн. Энэ үе болон өмнөх үеийнхний хийж, бүтээсэн үйлс их бөгөөд үүн дээр дараа үеийнхэн өсөж, өндийж байна. Цаг нь болоход ургамал, навч хагдарч, цагийн жамаар солигдохын адил шинэ үеийнхэнд ажлаа хүлээлгэн өгөх үе болжээ.

Ү үеийнхэн: 1981-2000 онд төрсөн хүмүүс 2020 оны байдлаар 20-39 настай байна. Тэд 25-40 насандаа амьдралаа эхлүүлэх, төвхнүүлэх гээд ачаалал ихтэй, цаг багатай, ажилдаа туршлагажих, амьдралд байр сууриа олж авах гэсэн чухал үедээ байна. Хүн 30-40 насандаа ямар түвшинд хүрнэ тэр хэмжээгээр цаашдын амьдрал-ажил нь үргэлжилдэг болохыг судлаачид тогтоосон байдаг.

Хүснэгт 16. Х, Ү, Z үеийнхний багш нар, эрхлэгчийн онцлог

Үзүүлэлт	Өмнөх зууныхан	Шинэ үеийнхэн (Мянганыхан)	
	Х үе	Ү үе	Z үе
Зарчим, хандлага	Ажил-амьдралыг тэнцвэржүүлэх Үнэнч, төвч байх	Эрх чөлөө, уян хатан (зөөлөн, харимхай)	Аюулгүй байдал, тогтвортой
Мэдээллийн хэрэгсэлтэй ажиллах	Техт мессэж Персонал компьютер (Word, Excel, Ppt,..)	Онлайн, мобиле Дижитал, таблет, смартфоне (төрөл бүрийн програм)	“Нүүр” цаг (интернэтэд цагаа өнгөрөөх) Нано тооцоолол (үүлэн технологи)
Давуу талаас дурдвал	Хамтач (хамт олон гэх үзэлтэй), Тууштай, тэвчээртэй, хөдөлмөрч	Шинэ зүйлд тэмүүлдэг, түүнийг мэдэх, хэрэглэх сонирхолтой	Олон талт мэдлэг, чадвар
Сул талаас дурдвал	Ёс зүй, ёс суртахууны алдаа гаргах болсон	Тэвчээргүй, цухалдуу Өөрийн үзэл бодолтой, бие даасан	Үзэл бодолтой, Өөрийнхөөрөө байх (үргэлж)

Z үеийнхэн: 2000(±5) - 2020(±5) онд төрсөн хүмүүс 2020 оны байдлаар 20-25 настай буюу олонх нь суралцаж, зарим нь ажлын гараагаа эхлүүлээд байна. Ажлын байранд үе хоорондын зөрчил тодорхой хэмжээгээр үүсдэг. Иймд X Y Z үеийнхний онцлогийг таньж мэдсэнээр зөрчлийг шийдэх, зохицуулж удирдах арга барилтай болно.

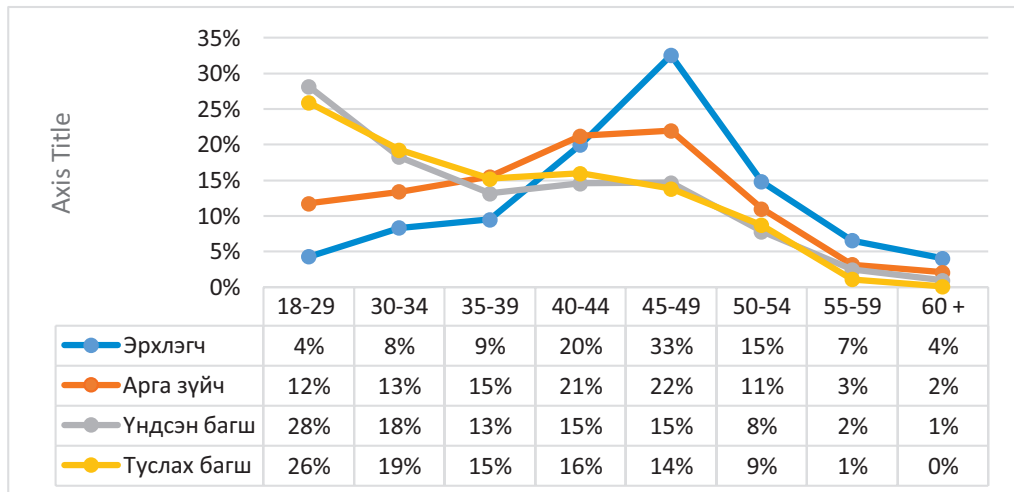
Орчин үеийн мэргэжилтнүүдийн чадвар: Давост болсон Дэлхий Эдийн Засгийн Форумын хурлаас 2020 он гэхэд хамгийн эрэлттэй байх дараах чадваруудыг нэрлэсэн. Үүнд:

- Нийлмэл асуудлыг цогцоор шийдэх (Complex problem solving)
- Шүүн тунгаах сэтгэлгээ (Critical thinking)
- Бүтээлч сэтгэлгээ (Creativity)
- Хүмүүсийг удирдах чадвар (People management)
- Бусадтай харилцах (Coordinating with others)
- Сэтгэл хөдлөлөө, өөрийгөө удирдах чадвар (EQ)
- Өөрийн бодол болон шийдвэр гаргах (Judgment and decision-making)
- Үйлчилгээний чиг хандлага (Service orientation)
- Хэлэлцээр, зөвшилцөл хийх (Negotiation).
- Танин мэдэхүйн уян хатан байдал (Cognitive flexibility)

Цэцэрлэг дэх хамт олны X, Y, Z үеийн харьцаа

2019-2020 оны хичээлийн жилд цэцэрлэгт ажиллаж байгаа мэргэжилтнүүдийн насны байдлыг авч үзвэл: 18-29 насныхан **18** хувь, 30-39 насныхан **28** хувь, 40-49 насныхан **39** хувь, 50-аас дээш насныхан **16** хувь буюу хураангуйлбал: **20-39** насныхан **46** хувь, **40-өөс** дээш насныхан **54** хувь байгаа бөгөөд эндээс X үеийнхэн давамгайлж байгаа нь харагдаж байна.

Зураг 15. Цэцэрлэгийн мэргэжилтнүүдийн насны байдал



Насны ангилал тус бүрийн дундаж 11-21 хувь байгаа нь харьцангуй жигд буюу үе хоорондын залгамж чанар хадгалагдаж байгаа ололттой юм. Багш нарын 60 хувь Y үе, 40 хувь нь X үе, эрхлэгч, арга зүйч нарын 31 хувь Y үе, 69 хувь нь X үеийнхэн байна.

Хүснэгт 17. Цэцэрлэгийн мэргэжилтнүүдийн насны байдал

Нас	Эрхлэгч	Арга зүйч	Үндсэн багш	Туслах багш	Дундаж	Үе
18-29	4%	12%	28%	26%	18%	46%
30-34	8%	13%	18%	19%	15%	
35-39	9%	15%	13%	15%	13%	
40-44	20%	21%	15%	16%	18%	49%
45-49	33%	22%	15%	14%	21%	
50-54	15%	11%	8%	9%	11%	
55-59	7%	3%	2%	1%	3%	5%
60 +	4%	2%	1%	0%	2%	

4.3 Шинэ ажил болон шинэ үеийн мэргэжилтнүүдийг удирдах

Байгууллагын ажиллах бүрэлдэхүүнд шинэ үеийнхний эзлэх хувь нэмэгдэх, шинэ ажил мэргэжил¹³ бий болох байгаагаас шалтгаалж шинэ үеийн мэргэжилтнүүдийг удирдах сорилт тулгарч байна.

Удирдах ажилтнууд шинэ үеийнхний үзэл бодол, хандлагыг ойлгож, зохицож ажиллахаас өөр аргагүй болсон. Төрөл бүрийн мега чиг хандлагын үр дүнд ажилчдын шинэ мэргэжил, шинэ давхраа бий болсоор байна.

Шинэ технологи, шинэ үе, шинэ ажлын орчин, шинэ арга барил гэсэн ойлголтууд нэгэн зэрэг бий болов. Шинэ үеийнхний шаардаж байгаа илүү уян хатан, мобайл, технологид түшиглэсэн ажлын орчныг бүрдүүлэхэд байгууллагууд бэлэн биш байна. Байгууллагад X, Y үеийнхний залгамж байдал жигд хадгалагдаж, өөр үзэл бодол, өөр мэдлэг, чадвартай мэргэжилтнүүд зохих хугацаанд зэрэгцэн ажиллахаар байна.

Технологийн мэдлэгтэй, өөртөө итгэлтэй шинэ үеийнхэн санаа бодлоо шууд илэрхийлэх бөгөөд тухайн зүйл хэрэгжих боломжтой эсэх, өртөг зардлын нөөц бий эсэх гэдгийг үл харгалзан шийдвэр гаргахыг шаардах болсон. Удирдах ажилтнууд менежментийн чиг үүргээ хэрэгжүүлэхийн зэрэгцээ шинэ үеийн мэргэжилтнүүдтэй хамтран ажиллах арга барилаа олох хэрэгтэй байна.

13 Онлайн дэлгүүрийн зөвлөх, Хувийн мэдээллийн хакер, Ой санамж эмчлэгч, Ярилцагч, хамт алхагч, IT туслагч, Ёс зүйн мэргэжилтэн, Финтессийн хувийн дасгалжуулагч, Хиймэл оюун ухааны тусламжтай эрүүл мэндийн техникч, Кибер хотын шинжээч, Хиймэл оюун ухааны бизнес хөгжлийн менежер, Дижитал оёдолчин, Өгөгдөл илрүүлэгч, Хязгаарын тооцооллын мэргэжилтэн (Edge computing), Санхүүгийн дасгалжуулагч, Робот-хүний хамтын ажиллагааг зохицуулах мэргэжилтэн, Квант машин судлалын шинжээч, Баяжуулсан бодит байдлаар аялуулагч, Генетик судлаачид;

Нийгмийн шинэ хэрэгцээ, шаардлага

Нийгмийн шинэ хэрэгцээ, шаардлагыг хоёрдмол байдал, боломж, боломжит үйлдэл гэсэн гурван бүрдлээр тайлбарлая.

Хоёрдмол байдал (dilemma): *Нэг талаас*, шинэ (X, Z) үеийн эцэг эхчүүдтэй шинэ (Z, α) үеийн хүүхдүүдийг сургаж-хөгжүүлэхийн тулд багш, мэргэжилтнүүд нягт хамтарч ажиллах, *нөгөө талаас* шинэ үеийн мэдлэг, чадвартай, өөрийн үзэл бодол, сонирхолдоо илүү үнэнч багш нартай удирдах ажилтнууд ажиллах шаардлага үүсэж байна.

Боломж (opportunity): Хүүхдүүдийн өсөж буй гэр бүлийн орчин шинэчлэгдэж, технологийн хэрэглээ нэмэгдэж байгаатай холбогдуулан шинэ үеийн эцэг эхчүүд хүүхдэдээ илүү их анхаарч, тэдэндээ зориулж цаг, мөнгө зарцуулах болсон. Шинэ үеийн эцэг эхчүүдэд төрөөс болон байгууллагаас дэмжлэг үзүүлдэг (Хүүхдийн мөнгө, байгууллагын цэцэрлэг,...). Шинэ үеийн эцэг эхчүүдтэй шинэ үеийн багш нар ажиллах болсон нь хүүхдийн төлөө хамтарч ажиллах, харилцан ойлголцох, хамт суралцах боломжуудыг нээж байна.

Боломжит үйлдэл (potential trade-offs):

- Улс орнууд нийгэм, соёлын даяарчлалд автаж байгаа ч манай улсын хувьд үндэсний дэвшилтэт уламжлалыг өвлөх, соёлын дархлаагаа хадгалах, боловсролын салбарын бодлого харьцангуй тогтвортой байдаг.
- Хот, хөдөө болон орон сууцны хороолол, гэр хорооллын ялгаатай байдал нэмэгдэж байгааг хүүхдийг сургах-хөгжүүлэхэд харгалзах шаардлагатай байна. Хотын төв ба захын хороолол, эсвэл амьдралын чанарын ялгаанаас үүдэлтэй хүүхдийн суурь хэрэгцээ, хүнсний хангамжид ялгаа үүсэж, улмаар хүүхдийн танин мэдэхүй, бие бялдрын өсөлтөд нөлөөлж байна. Зарим тохиолдолд хүүхдийн эрхийг зөрчих үзэгдэл гарч байна. Үүнд цэцэрлэгийн багш, нийгмийн ажилтнууд хороо, дүүрэгтэй хамтарч ажиллах хэрэгцээ, шаардлага нэмэгдэж байна.
- Зааварлаж, загнадаг хуучин арга барил нь өрх гэрт төдийгүй байгууллагад тохирохгүй болсон. Албан байгууллагын болон гэр бүлд дэмжих аргыг зөвөөр нутагшуулах хэрэгцээ үүсэж, мөн үүнийг хэрэгжүүлсэн туршлагаас суралцах боломжтой болж байна.
- Менежментийн (төлөвлөх, зохион байгуулах, хянах, идэвхжүүлэх) үүргүүдийг гүүртэхгүй хэрэгжүүлж, удирдагч нь мэргэжилтнүүдтэйгээ, мэргэжилтнүүд нь хүүхэд, эцэг эхтэй ажиллахад ажил үйлчилгээг чиглүүлэх хэрэгцээ, шаардлага бий болж байна. Гүйцэтгэлийг үнэлж, дүгнэх нь буруу биш, харин бодит ажилд илүү анхаарч үр дүн, үр дагаврыг баримжаалж ажиллахад сэтгэлгээ, хандлагаа өөрчлөхөд олон боломж нээгдэнэ.

Өмнөх зуунд “боловсон хүчнийг удирдах” гэсэн нэр томьёо хэрэглэж

байсан бол хоёр зууны заагт “хүний нөөцийг удирдах” гэж өөрчлөгдөж, эдүгээ “авьяасын удирдлага”, мэдлэгийг бүтээлчээр хэрэглэх (мэдлэгийн менежмент) эрэлт, шаардлага тулгарч байна.

Удирдах ажилтнуудад орчин үеийн мэдээллийн технологид суурилсан харилцааны хэрэгсэл, программ, аппликшн хэрэглэдэг шинэ үеийн мэргэжилтнүүд зориулж ажлын байрыг шинэчлэх асуудал тулгарч байна. Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаа болон эрхлэгч, арга зүйчийн ажилд интернэт, компьютер, принтер хэрэглэхгүй бол ямар байх вэ? гээд төсөөлнө үү.

Захиргаадалтын арга барил үеэ өнгөрөөж, оролцогч талуудтай хамтран ажиллахдаа ёс зүйн манлайлал, дэмжлэгт манлайлал, оролцуулах, төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх зэрэг аргуудыг хослуулан хэрэглэх хэрэгтэй болж байна. Түүнчлэн виртуал ажлын орчинд алсын зайнаас удирдах, сургах-хөгжүүлэх хэрэгцээ, шаардлага нэмэгдсээр байна.

ХТЭЭ буюу хувьсамтгай, тодорхойгүй, ээдрээтэй, ээдрээтэй нөхцөл байдал нэмэгдэж, ажлын байрны эрэлт болон баталгаа буурч байгаа нь шинэ үеийнхний ирээдүйд итгэх итгэлийг ганхуулж байна. Тэдний эрэлтэд нийцүүлж ажлын байрыг баталгаатай болгохын зэрэгцээ ажил, мэргэжлийн өрсөлдөөнийг зөв зохион байгуулах шаардлага тулгарч байна. Ахмад, дунд үеийнхний хуримтлуулсан мэдлэг, чадвар, туршлагаас суралцах, өвлүүлэх, тэднийг шинжээч-зөвлөгчөөр ажиллуулах орчин бүрдүүлэх нь удирдлагын анхаарлын төвд байх асуудал болж байна.

Хүснэгт 18. Шинэ ажил, мэргэжилтнүүдийг удирдах эрэлт, шаардлага

Хэнийг удирдах вэ?	Ямар орчинд удирдлагыг хэрэгжүүлэх вэ?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Х үеийнхэн: гол ачаа үүрч байгаа ч 5-15 жилийн дараа тэтгэвэрт гарна ○ Y үеийнхэн: ажилдаа туршлагажиж байгаа төдийгүй ойрын 15-20 жилд ажиллана ○ Z үеийнхэн: шинээр ажилд орж буй, ирээдүйн мэргэжилтнүүд 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Технологи, техникжсэн орчинд ажиллах ○ Мобайл, виртуал ажлын байр бий болгох ○ Шинэ ажил мэргэжил нэмэгдэх ○ Ажил, албаны хил хязгаар бүдгэрсэн ○ Хамтач үзлээс бие даасан үзлийг эрхэмлэх болсон (эерэг, сөрөг талыг агуулж байна) ○ Захиргаадалтын эсрэг хандлага (удирдлагын арга барилыг шүүмжлэх, үгүйсгэх байдлаар илэрдэг) ○ Үүргээс илүү сонирхол, хувийн сонголтыг эрхэмлэх хандлага нэмэгдэх ○ Харилцан зөвлөн туслах (ментор)

Шинэ (Y ба Z) үеийнхэн нэмэгдсэнээр ажиллах бүрэлдэхүүний бүтэц, чанар өөрчлөгдөж, ажлын орчин өөрчлөгдөж, улмаар шинэ үе, ажлын шинэ арга барил нь байгууллагын бүтээмжийг нэмэгдүүлнэ. Шинэ үеийнхний шаардаж байгаа технологи, мобайлд түшиглэсэн, илүү уян хатан ажлын орчныг бүрдүүлэхэд захиргааны байгууллагууд, удирдлагууд бэлэн байна уу? гэдэг асуулт бүх түвшинд тавигдаж байна. Жишээлбэл, Нийслэлийн цэцэрлэгүүд цахим хуудастай нь давуу тал боловч түүндээ хэрэглэгчид хэрэгтэй мэдээлэл байрлуулахгүй нь хоцрогдол юм. Өнөөдөр эцэг эхчүүд хүүхдүүдээ ойлгох, тэдэнтэй ажиллах арга зөвлөгөөг авах, цэцэрлэгийн

санхүүжилт, хандивын мэдээлэл авахыг хүсэж байна.

Шинэ үеийн мэргэжилтнүүдийг удирдахад үүсэж буй асуудлын илрэл, сорилт, боломжийг орчин нөхцөлдөө тохируулан хэрэглэхийг судлаачид зөвлөж байна.

Хүснэгт 19. Шинэ үеийн ажилчдыг удирдах: сорилт, боломжууд

Илрэл	Сорилт	Боломж
1. Шинэ үеийнхэн нэмэгдэж, удирдах ажилтнууд тэтгэвэрт гарах	Байгууллагын ой санамжийг хадгалах Менторинг (зөвлөн чиглүүлэх), дасгалжуулахыг нэвтрүүлэх Байгууллагын үнэт зүйл, соёлыг хамгаалах, хөгжүүлэх Шинэ үеийнхний өндөр хүлээлт, хэрэгцээ, шаардлагыг хангах	Идэвхтэй, сонирхолтой, тэтгэвэрт байгаа ахмадуудыг ментор, зөвлөхөөр ажиллуулах Хуучинсаг бүтэц, сэтгэлгээг өөрчлөх Байнгын, тасралтгүй инновацын үр дүнг харуулах Үе хоорондын суралцах, мэдлэг солилцох байнгын ажиллагааг дэмжих
2. Ажлын байран дахь ялгаатай байдал нэмэгдэх	Өөр хоорондоо зөрчилтэй үзэл бодол, нийгмийн байдал, амьдралын хэв шинжийг тэнцвэржүүлэх Ажлын байранд үзэл бодлын туйлшралыг удирдах Нийтлэг соёл, хэл, харилцааны арга хэрэгслийг баримтлах, мөрдүүлэх	Шинэ үеийн мэргэжилтнүүдийг ажилд авах, оролцогч талуудтай хамтарч ажиллах, ажил хэрэгч холбоог бий болгох Олон улсын түвшинд ажиллах илүү итгэл, чадвартай болох
3. Карьер хувирамтгай, урьдаас хэлэх боломжгүй, хил хязгааргүй болох	Урьдаас төлөвлөх, үнэнч, удаан оршин тогтнох чадвартай багуудыг бүрдүүлэх Байгууллагын ой санамжийг хадгалах Хүний нөөцийн удирдлага, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэх	Санхүүгийн бус хөшүүрэг, мэргэшлийг онцолсон шатлан дэвшүүлэх тогтолцоог бий болгох Хувийн салбарын авьяасыг татах
4. Виртуал, зайны ажлын байр, багууд, гэрээт ажилтнууд нэмэгдэх	Ажилчдын хуваагдал, гадуурхалтыг багасгах Нэгдмэл, хамтын уур амьсгалыг бүрдүүлэх үр нөлөөтэй харилцаа, оролцооны хэлбэрийг олох Хариуцлага, тайлагнах бүтцийг шинээр бий болгох	Бүтээмж, үр ашиг, тогтвортой байдлыг бий болгох Ажлын байрны сэтгэл ханамж, ажил-амьдралын тэнцвэрийг нэмэгдүүлэх Мэргэжилтнүүдийн нөөцийг бүрдүүлэх
5. Ажлын байрны баталгаа байхгүй болох	Ажилчдын ихэнх нь түр болон хагас цагаар, олон ажил үүрэг гүйцэтгэдэг буюу ажиллах бүрэлдэхүүний өөрчлөлт явагдах Үнэнч байдал, хүсэл зориг багасах	Байгууллага чиг үүрэгтэй тууштай, үйл ажиллагаанд уян хатан байх Шинэчлэлийг оновчтой, үр дүнтэй, үрэлгэн бус зохистой, мэдээллийн технологид түшиглэх

4.4 Шинэ (Z, α) үеийн хүүхдүүдийн онцлог

Z үеийнхэнтэй харилцаж, ажиллах арга барилд дадаж амжаагүй байтал тэдний дараагийн **α альфа** үе буюу 2020-2040 оны (± 5 гэвэл 2015 оноос хойш) хүүхдүүд төрж, өсөж эхэллээ¹⁴.

α альфа үеийн хүүхдүүдийн оюун ухаан өмнөх Y, Z үеийнхнээс эрс ялгарах бөгөөд тэд ямар хүн болох, ямар үнэт зүйлийг эрхэмлэхийг судлаачид хараахан тодорхойлж амжаагүй байна. Тэгэхээр энэ хүүхдүүдийг сургах-хөгжүүлэх томоохон сорилт эцэг эхчүүдэд болон цэцэрлэгийн өмнө тулгарч байна. Судлаачид α альфа үеийнхэнд илэрч байгаа нийтлэг зарим шинж, зан чанарыг гаргажээ¹⁵.

1. *А (α) үеийнхэн бие даасан байдалд дуртай:* α үеийнхэн багасаа ухаалаг төхөөрөмж хэрэглээд уншиж, бичиж сурахаасаа ч өмнө дүрс тэмдэгт бүхий апплекшейн, youtube-ээр хүүхэлдэйн кино үзэж, тоглоом тоглож сурч байна. Энэ үеийн хүүхдүүд юу сурах, цахимаас юу үзэхээ өөрсдөө сонгож сурах тул сонголтын эрх чөлөөг бүрэн мэдэрч өсдөг. Шинэ үеийнхэн хүн бүрд олон нийтийн сүлжээнд өөрийн гэсэн орон зай, хуудас байдгийг мэднэ.

Хүүхдүүдийн 90 орчим хувь хоёр наснаас ухаалаг төхөөрөмж хэрэглэж, таван хүүхэд тутмын нэг нь 3-4 насандаа ухаалаг төхөөрөмжтэй болж байна. Тиймээс А үеийнхнийг өсөж том болоход тэд өөрсдийн хэрэгцээнд нийцүүлэн бий болгосон онцгой орон зайд амьдардаг болно.

2. *Бодит болон виртуал ертөнцийг ялгадаггүй.* Дижитал эрин үед төрсөн хүүхдүүдийн хувьд виртуал болон бодит ертөнцүүд бараг л адилхан. Тэд нэгээс нөгөө рүү чөлөөтэй хөрвөж чадна, учир нь дэлгэцэн дээрх зураг тэднийг хүрээлж буйтай адил гэдэгт тэд хэдийн дассан. Хүүхдүүдийн хувьд гар утсаар эсвэл бодитоор мэдээлэл хүлээж авах нь ямар ч ялгаагүй.

Орчин үеийн хүүхдүүд багаасаа л блог хөтөлж, бусдад болон дэлхий дахинд юу болж байгааг мэдэж бусадтай хуваалцаж байна. Ингэхдээ тэд өөрийгөө гайхуулах гэдэггүй (Y үеийнхэн шиг өөрийн зургаа тавьдаггүй). Дэлхий даяар олон сая хүүхдүүдийн шүтээн болсон блогчин Pat04Chek гэхэд л амьдралынхаа тухай, өдөр тутмын зүйлсийг өгөөдөн бичдэг. Альфа хүүхдүүдийн хувьд баяр гунигаа ойр дотнынхонтойгоо төдийгүй хөндлөнгийн хүмүүстэй хуваалцах хэрэгцээ байдаг.

3. *Эцэг эхчүүдтэйгээ сайн ойлголцдог.* Насанд хүрэгчид хүүхдийнхээ ирээдүйн төлөө асар өндөр үүрэг хариуцлага хүлээнэ гэдгээ ухамсарлаж, хүүхдүүдтэйгээ аль болох цагийг хамт өнгөрүүлэх болсон. Өнөө цагийн эцэг эхчүүд 1970-аад оныхтой харьцуулахад хүүхдүүддээ гурав дахин их цаг зарцуулдаг.

Харин А үеийнхний хувьд эцэг эхчүүдтэйгээ адил төстэй чанар их байгаа бөгөөд тэд хамтдаа цахим тоглоом тоглож, зарим нь зургийн

14 Англи цагаан толгойн Z үсгээр өмнөх мянганы үеийг тэмдэглээд, шинэ мянганы хүмүүсийг грек цагаан толгойн α , β , γ , ... гэж нэрлэх болсон.

15 <http://www.shuud.mn/a/516056>. Г.Бямбасүрэнгээс эшлэв.

болон үлгэр, шүлгийн ном бүтээж байна. Залуу эцэг эхчүүд өөрсдийн хүч хүрэхгүй байгаа зүйл дээр хүүхдэдээ “бууж өгөх”-өөс огт эмээхгүй болжээ. Ингэснээр хүүхэд болон томчуудын харилцааг тэгшитгэхийн дээр томчууд давамгайлдаг харилцаа аажмаар буурдаг.

4. *Ёс суртахууны стандарт өндөр.* Альфа үеийн хүүхдүүд аливаа нууц, худал хуурмаггүй ертөнцийг эрхэмлэнэ. Тэдний дотно хүн худал хэлсэн, эсвэл нээлттэй байж чадаагүй бол альфа үеийнхэн үүнийг тэр дор нь л олж мэдэх бөгөөд үүнийг (байж боломжгүй зүйл хэмээн) эмзэг хүлээн авдаг. Олон нийтийн сүлжээ хөгжсөн ертөнцөд бүх зүйл алган дээр байгаа мэт л харагддаг. Хэзээ нэгэн цагт нууц бүхэн ил болох учир хуурамч баг хэрэггүй. Европын зарим сургуульд баримтыг хуурамч мэдээллээс хэрхэн ялгах хичээл орж эхэлжээ.

Түүнчлэн орчин үеийн хүүхдүүдийн ёс суртахууны стандарт тун өндөр. Тэдэнд бүр багаас нь экологид анхаарал хандуулах хэрэгтэй, амьтдыг хайрлах ёстой, хог хаягдлыг дахин боловсруулж, хэрэглээндээ ухаалаг хандах ёстойг сургадаг. Тэд энэ өндөр стандартыг өөрсдөө тавих бөгөөд үүнийг нь бусад хүмүүс дагаасай гэж хүснэ.

5. *Нэг зүйл дээр удаан төвлөрч чаддаггүй.* Шинэ залуу үеийнхний хувьд анхаарал төвлөрөлтэй холбоотой нэг асуудал бий. Тэд мэдээллийг өдөрт 10 гаруй цагт ямар нэгэн технологиор дамжуулан авах тул тархи энэ ачааллыг давах шаардлагатай болдог. Альфануудын ертөнцөд зураг дүрслэл текстийг шахаж, нэг зүйл дээр анхаарлаа төвлөрүүлэх хугацаа нэг секунд болж байна.

Нэг секунд гэдэг бол тухайн контент сонирхолтой эсэхийг мэдэхэд хангалттай хугацаа тул альфа хүүхдүүд өөрт нь чухал биш, таалагдаагүй мэдээлэлд цагаа үрэхгүй гэж судлаачид үзэж байна.

6. *Хүүхдүүдийн 40 хувь өөрсдөө боловсрол эзэмшинэ.* Судалгаанаас үзэхэд 2030 он гэхэд одоогийн олон мэргэжил устаж, шинэ мэргэжлүүд бий болно. Хурдан өөрчлөгдөж буй нийгэмд үүрэг, хэрэгцээтэй байхын тулд ямар чиглэлээр суралцах нь тодорхойгүй болж байна. Тиймээс альфанууд ирээдүйд байр сууриа олох, мэргэжил сонгохдоо зөн совиндоо найдахад хүрч байна. Тэдэнд дээд боловсролтой болохын тулд 4 жил үрнэ гэдэг хачирхалтай санагдана. Судлаачид альфанууд амьдралынхаа туршид таван өөр төрлийн ажил, 20 ажил олгогчийг солино. Тэд өөрсдийгөө хөгжүүлж, сургаснаар харьцангуй нарийн мэргэжил, боловсролтой үе болно гэж үзэж байна.

7. *Альфанууд урт насална.* Анагаах ухаан ололт, амьдралын чанар сайжирч байгаа тул ирээдүйн хүмүүс ± 100 наслах магадлалтай.

8. *EQ-ээ хөгжүүлэх хэрэгтэй болно.* Хиймэл оюун ухаан эрчимтэй хөгжиж, ирээдүйд хүмүүс тэдэнтэй өрсөлдөж магадгүй талаар эрдэмтэд өгүүлдэг. Хүний давуу тал бол сэтгэл хөдлөлийн чадамж бөгөөд EQ нь бусдын сэтгэл хөдлөл, эрмэлзлийг таньж мэдэх, ойлгох, бодит сорилтыг

давахын тулд өөрийн сэтгэл хөдлөлийг хянах чадвар юм.

Амжилттай ажиллахын тулд дасан зохицож, мэдээлэлтэй ажиллах, бусад хүмүүстэй зөвшилцөх чадвартай байх шаардлага нэмэгдэнэ. Тухайлбал, Ажилд орох, эсвэл суралцахад цахим тоглоом хэрэглэх бөгөөд энд төрөл бүрийн даалгавар, тухайлбал хүний сэтгэл хөдлөлийг тодорхойлох даалгавар өгдөг. Тоглоомын дүнг шинжилж, хийж чадах ажлыг тодорхойлдог.

10. Хөгжлийн хөдөлгөөгч хүч болно. Орчин цагийн хүүхдүүд хүмүүнлэгийн зорилтыг тээгчид бөгөөд хөгжлийн хөдөлгүүр болно. Альфа хүүхдүүд илүү тэнцвэртэй, түрэмгийлэл бага. Түүнчлэн бараг л өлгийтэй үеэсээ боловсрол эзэмшиж эхлэн, бүх насаараа суралцах тул урьд өмнөх үеэсээ харьцангуй боловсролтой болно.

4.5 Шинэ үеийн хүүхдүүд болон эцэг, эхтэй ажиллах

Манай улсын гэр бүлүүд шинэ үеийнхэнтэйгээ нэгэнт нүүр тулжээ. Шинэ үеийн хүүхдүүдтэй гэр бүлд бахархах, гайхахын зэрэгцээ үл ойлголцол, зөрчил гарч эхэлжээ. Эцэг эхчүүд өөрсдийн бага байхад хэрэглэдэг аргаар шинэ үеийн хүүхдийг өсгөж, хөгжүүлж болохгүй болсныг мэдэрсэн ч шинэ аргаа хараахан олж амжаагүй байна.

Амьдрал баян тул өрх бүрд шинэ үеийн онцлог өөр өөр байдлаар илэрч, үүссэн асуудлыг өөр өөрийн аргаар шийдэж байна. Шинэ үеийнхний хөгжлийн болон зан төлөвийн илрэл, хүүхдүүдтэйгээ харилцах арга, зөрчлийг шийдэж буй туршлагаас эцэг эхчүүдийг хуваалцахыг хүсэхэд тэд санаа авууштай олон зүйлийг өгүүлэв. Танд дараах кейсүүд олон зүйл бодогдуулж, сургамжтай байх болно гэдэгт итгэж байна. (Дасгал хэсгээс харна уу)

Дасгал

Дасгал 19. Шинэ үеийн хүүхдүүд болон эцэг, эхтэй ажиллах заавар:

- Та кейс тус бүрд гарч буй өвөрмөц онцлог, шийдлийг ялгаж, хэрэв би байсан бол, эсвэл манай гэр бүлд ийм тохиолдолд хэрхэн шийдсэн билээ гэдгээ эргэцүүлнэ үү?
- Эдгээр кейст ямар зүйлүүд нийтлэг, ямар ялгаатай зүйл байгааг ялгаж бичнэ үү?
- Та багш, эрхлэгч, арга зүйчийнхээ хувьд эдгээр кейст гарч буй хүүхдийн эцэг, эхтэй хамтран ажиллах төлөвлөгөө боловсруулна уу?
- Энэ кейсд гараагүй ч амьдралын нөхцөл хүндхэн, эсвэл хүүхдээ ойлгодоггүй, сургалт-хөгжлийг дэмждэггүй эцэг, эх, асран хамгаалагчтай хэрхэн ажиллах вэ?

Кейс Ш-01: Манай хүү 6-р анги, охин 3-р ангид сурдаг. Хүүхдүүд буруу зүйл хийсэн үедээ загнуулах дургүй болсон байна. Буруу зүйл хийсэн үед учрыг нь эвтэйхэн тайлбарлаж хэлэхгүй бол буруугаа хүлээхгүй, харин ч өөдөөс уурлах зөрүүдлэх хандлагатай болсон. Тиймээс бид хүүхэдтэй харилцах арга барилаа өөрчлөх зайлшгүй шаардлага үүсэж байна. Аливаа зүйлийг хатуу ширүүн үгээр, захиргаадалтын аргаар биш аргадаж, учирлаж тайлбарлавал илүү хүлээж авдаг. Тиймээс хүүхдүүдтэй зөөлөн аргаар буюу загнахгүй учрыг нь сайн тайлбарлаж аргадаж асуудлыг шийдвэрлэж байна.

Кейс Ш-02: Манай хүүхдүүд 2, 4 дүгээр ангид суралцдаг. Тэдний хандлага, биеэ авч яваа байдлыг шийдвэрлэх гэхээс илүүтэйгээр хүлээн зөвшөөрдөг. Хүүхдүүдийн ярьсан зүйл тодорхой хугацааны дараа үнэн, зөв байсан, тэд ч үүнийгээ нотлон харуулдаг. Жишээлбэл: ТВ-ээр явуулж буй зургийн хичээлийг цэцэрлэгийн хүүхдүүдэд зориулсан бамбарууш зурах аргыг заагаад байна гэж шүүмжилдэг. Хүүхдүүд өөрсдөө youtube-ээс зургийн хичээлийг үзэж, өөрсдийн үзэх дуртай One piece animation баатруудыг зургийг маш сайн зурж, төгөлдөр хуурын даралтыг iPad хэрэглэн youtube-ээс суралцаж, сүүлийн үеийн мэдээллийг бидэнд хүргэдэг. Интернэтээс уншсан мэдээллээ гэрийнхэндээ шуурхай түгээж байгааг гайхаж хараад, дэмжихийг хамгийн ихээр хүсдэг. Энэ үе үнэхээр өөр ертөнц, хүлээн зөвшөөрөхөөс өөрцгүй.

Кейс Ш-03: Манай хүүхдүүд 2000 онд төрсөн Y, 2002 онд Z үеийнхэн. Бид хүүхдүүдтэйгээ харилцахад заримдаа хүндрэл үүсдэг. Энэ үеийнхэн хүний үг сонсохгүй, амархан уурладаг, утас, компьютероос өөр юм сонирхохгүй, ном уншихгүй, зөрүүд, бодол санаагаа илэн далангүй илэрхийлэхгүй, дотогш, өөрийнхөөрөө, аминчхан, сэтгэлгүй хүмүүс болсон юм шиг санагдана. Энэ бүх зан чанар, гаргаж байгаа үйлдлүүдийг харахаар бид ийм биш дээ, ямар хүмүүс болж өсөөд байна даа гэх бодол хааяа төрдөг юм. Хүүхдүүдээ багаас нь тэр бүр

анхаарахгүй, нэг бүрчлэн тулж ажиллахгүй байснаас нэг мэдэхэд бие хүмүүс болж өсжээ. Хүүхдүүдтэй яаж харьцах, дээрх асуудлуудыг хэрхэн шийдвэрлэх талаар маш нухацтай бодож шийдэхгүй бол цаашид үг авч, өөрчлөгдөнө гэдэг хэцүү байх. Бидний хүмүүжүүлсэн өсгөсөн, нийгэмд бэлдсэн хүмүүс маань байгууллага, хамт олонд очно. Тиймээс хүүхдийг багаас нь зөв хүн болгон өсгөхөд анхаарах хэрэгтэй. Ингэхдээ хүүхдийн нас, биеийн онцлог, нийгмийн байдлаас шалтгаалж сургалт хүмүүжлийн арга хэлбэрээ сонгож, авах нь чухал байх. Одоо үед шинэ үеийн хүүхдүүдтэй арга эвийг нь олж, ололтыг нь сайшаах, олон үг нуршихгүй, үлгэрлэж тэдний төлөвшүүлэх, сургах шаардлагатай юм байна.

Кейс Ш-04: Манай гэр бүл 8 настай хүү, 2 настай охинтой. Манай хүү бараг 3 настайгаасаа өөрөө утсаар оролдож, зураг, дуу нь хаана байдаг, яаж ажиллуулдаг гэдгийг мэддэг болсон. 1 дүгээр ангид ороод багш нь зургийн хичээл дээр зураг зуруулахад компьютер, утас, сансар огторгуй их зурдаг, бүтээл хийхээрээ хүүхэлдэйн кино дээр гардаг роботуудаа их хийдэг байсан. Би хүүхдийнхээ утсаар тоглох цагыг хязгаарлаж, орой ажлаас ирэхэд 1 цаг, амралтын өдрүүдэд 2 цаг тоглох эрх өгдөг байсан. Саяхан 8 насны төрсөн өдрөөр нь өөрт нь гар утас авч өгсөн. Одоо миний хүү яг тэр арга барилаараа өдөрт 1-2 цаг л утсаар тоглоом тоглодог. Тэрэнд нь хэн ч хяналт тавьдаггүй. Өөрөө их тоглож болохгүй гэдгээ мэддэг. Телевизээр гарч байгаа мэдээнээс сонсож ойлгосноос бидэнд хэлж, буруу гэж үзсэн зүйлийн талаар санал хуваалцдаг. Хүүгээ аль болох өөрийн дураар байлгаж, шийдвэрээ өөрөө гаргаж, болох болохгүй зүйлийг ялгаж таньж байгаа гэж бодоод түүнд оролцдоггүй. Бага охин маань утсаар дүрсээ харж ярьдаг, зураг гүйлгэж үздэг, хуруугаараа мэдэрч дарж өөрчилдөг гээд олон зүйлийг мэдэж байна. Бидний өсөж хүмүүжиж ирсэн үеэс тэс өөр цаг үед, илүү ухаалаг, сэргэлэн, юмыг тусгаж авч байгаа зэрэг нь ондоо юмаа. Арай жижиг болохоор дураараа л байна.

Кейс Ш-05: Би хүүхдээ гар утсаа шөнө орой болтол үзэхээр нь эрт унтаж амрах, гар утсаа бага хэрэглэхийг эхэн үедээ сануулж, анхааруулдаг байв. Гэвч найз нөхөд нь бүгд ийм байдлаар харилцаж, хичээллэж, шинэ мэдлэг мэдээлэл олж авдаг, цаг үе нь болсон, гар утас залуу үеийнхний харилцааны гол хэрэглүүр болсныг мэдэрсэн, ойлгосон учраас би хүүхэдтэйгээ ярилцаж, цахим ертөнцийг зөв хэрэглэж байгааг нь мэдээд цаашид энэ талаар санаа зовохоо больсон, санал, шаардлага хэлэхээ зогсоосон. Өөрөөр хэлбэл, өнөөгийн хөгжлөө дагасан үйлдэл гэдгийг ойлгож, хүүхдийнхээ бие даасан байдалд хүндэтгэлтэй ханддаг болсон. Ер нь эцэг эхчүүд нийгмийн хөгжил дэвшлийг тэр бүр мэдэрдэггүй, үр хүүхдээ өөрийнхөө бодол санаа, амьдралын хэвшил, туршлагадаа тааруулан хүмүүжүүлэх гэж оролддогоос хүүхэдтэйгээ зөрчилддөг, тэднийг нийгмээс, үе тэнгийнхнээс нь өөр болгох,

ганцаардуулах эрсдэлийг бий болгодгийг би мэддэг учраас хүүхдэдээ зөв хандлага, ёс зүй, нийгэмтэй зөв харилцах зан үйлийг төлөвшүүлэх талаар анхаарах, зөв үлгэр дуурайлал болохыг хичээж, аль болох ойр байж, харилцан ойлголцохыг эрмэлздэг.

Кейс Ш-06: Шинэ үеийнхэн биднээс өөр болж байна. Манайх хүүхдүүд 2009, 2011 онд төрсөн. Тэд үзэл бодлоо чөлөөтэй илэрхийлдэг, гар утас, компьютер, гэр ахуйн цахилгаан хэрэгслийг чөлөөтэй ашигладаг, мэдээллийг олон эх сурвалжаас авч чаддаг. Тэдний хувьд найз нөхөд маш чухал байр суурь эзэлдэг, зарим үед тэдэнтэй ойлголцоход бэрхшээлтэй байдаг. Эцэг эх маань биднийг өсгөж хүмүүжүүлснээс өөр арга барилаар хүүхдүүдтэй харьцах шаардлагатай болж байна. Асуудлыг хүчээр, уурлаж уцаарлаж аргаар шийдэж болохгүй, харин тайлбарлах, ойлгуулах, тэврэх, сайшаах, урамшуулах зэрэг аргыг хэрэглэх хэрэгтэйг ойлгосон.

Кейс Ш-07: Манай гэр бүлд хүүхдээ ойлгохгүй асуудал үүсдэг. Учир нь манай охин дээд сургуулийн 2 дугаар курсийн оюутан. Бидний үед номын санд байнга сууж хичээлээ хийж, сургуулиа амжилттай төгссөн байдаг. Энэ арга барилаараа охиноо байлгах гэхээр зөрчил үүсдэг. Бид охиныхоо сурахад зориулан гэртээ интернэт болон ухаалаг төхөөрөмжүүдийг иж бүрнээр авч суурилуулж, онлайн хичээл хийх, ном унших боломжийг бүрэн хангаснаар одоо охин бидний хооронд зөрчил үүсэхгүй, мөн сурлагын чанар нь сайжирсан.

Кейс Ш-08: Манайх 2000-2012 оны 3 хүүхэдтэй, жинхэнэ шинэ үеийнхэн. Z үеийн төлөөлөл болох электроникийн чиглэлээр суралцдаг оюутан хүүгийнхээ шинж чанарыг тодорхойлбол: Давуу тал нь: Техник, технологид авьяастай, шинэ мэдээллийг маш хурдан олж авдаг, аливаа ажлыг хөнгөвчлөх аргаар хийдэг, зорьсондоо хүрдэг, өөрийн арга барилаар ажилладаг, үзэл бодлоо тууштай баримталдаг. Сонирхол: Компьютер, цахим техник технологи, зэрэгцээ ертөнц, хиймэл оюун ухаан. Сул тал: Зөрүүд, эмзэг, шаардлага тавих, шүүмжлэхэд дургүй, залхуу, аливаа зүйлийг цагийг нь тулгаж хийдэг. Шаардлага тавих, цаг хугацаагаар шахах, хийх ажлын зааварчилга өгөх, шүүмжлэхэд дургүй учраас аль болох өөрийнх нь хүсэл сонирхлыг нь хүндэтгэж харьцдаг. Мөн харилцан ярилцаж, шаардлагатай зүйл, тулгамдсан асуудлыг нь хамтран шийдвэрлэх, зарим боломжгүй нөхцөл байдлыг өөрт нь ойлгуулах, хийж байгаа ажлыг нь урамшуулах чиглэлээр асуудлыг голдуу шийдвэрлэдэг. Хааяа өөрийн үзэл бодлыг тулгах, шүүмжлэх зүйл гардаг боловч энэ нь харьцангуй бага байдаг учраас асуудлыг боломжийн хүрээнд шийдвэрлэдэг гэж боддог.

Кейс Ш-09: Манай хүү 2005 онд төрсөн, түүнд шинэ үеийнхний онцлог ажиглагддаг. Жишээ: Хүүдээ хандаж юм ярихаар өөр тийшээ хараад, өөр юм хийгээд сонсоогүй мэт, анхаарахгүй юм шиг дүр үзүүлдэг ч бүгдийг ойлгосон байдаг. Бага байхад нь хөдөө явуулсан

юм. Тэгсэн манай нагац эгч нэг өдөр над руу утасдаж “энэ их сонин хүүхэд байна сэтгэцийн эмчид үзүүл” гэж хүртэл хэлж байсан. Би хүүгээ эрүүл саруул гэдэгт итгэж байгаа учраас эмнэлэг яваагүй. Өөрийг нь магтаж, хөөргөх, онгиороход их дуртай, сэтгэлийн хөдлөл ихтэй, миний санаанд орохооргүй зүйлийг сэтгэдэг, амархан гомдож, баярладаг. Хааяа ухаалаг техник, технологийн талаар мэдэхгүй зүйл гарвал хүүгээсээ зөвлөгөө авахад хүрдэг дээ. Биднээс ондоо болохыг хүүгээ томрох тусам өдөр бүр анзаарч ХТЭЭ энэ үед хэрхэн зөв хүмүүжүүлэх вэ гэж толгойгоо гашилгаж сууна.

Кейс Ш-10: Манайх 1993, 2001 онд төрсөн хоёр охинтой. Нэг өглөө бага охин маань учиргүй шогшроод толгой сэгсрээд уналаа. “*Яав хүү минь*” гэхэд “*Энэ өнгөрсөн зууныхантай ерөөсөө ойлголцохгүй, их хэцүү байна*” гэв. Нөхөр бид хоёрыг хэлсэн юм болов уу гэтэл эгчийгээ өмнөх зууны гэж хэлжээ. Үнэндээ л бид ойлголцохгүй байсан л даа, ихэнх зүйл дээр бага охин нэг л өөр, заримдаа ч хэтэрхий хэнэггүй юм шиг санагддаг. Тэр нэгэн өдрийн шогширч хэлсэн үгнээс нь шинэ үеийн хүүхэд чинь их өөр юм байна гэдгийг ухаарсан. Тиймээс хүүхдээ байгаагаар нь хүлээж авч, өөрийг нь сонсож, саналаа эелдгээр ойлгуулж, хийхээр зорьсон ажлынх нь үр дүнг заавал шалгадаг болсноор үр гарсан. 7 жилийн өмнөх тэр өглөөнөөс хойш миний бага охин их өөрчлөгдсөн. Аливаа хийхээр төлөвлөсөн ажлаа заавал бичдэг, эрэмбэлдэг, заавал биелүүлэхийг зорьдог, бас аливаа зүйлийг олон талаас нь бүтээлчээр харахыг эрмэлзэж, санал бодлоо харилцан ярилцдаг болсон.

Кейс Ш-11: 25-29 насны (1990 ээд оны эхэн үе) 2 эрэгтэй хүүхэд/залуу хэдийгээр тусдаа амьдарч байгаа боловч аливаа асуудал шийдвэрлэх, хамтарч ажиллахад маш хурдтай суралцсан нь ажиглагддаг. Харин 12 настай охины маань юм сурч байгаа хурд, хүнтэй харилцаж байгаа хандлага “бидний үеэс” эрс өөр байдаг. Түүний сонирхдог танин мэдэхүйн аливаа асуудал, дуу (гадаад, дотоод), бүжиг, эрс шийдэмгүй-бодлогогүй мэт өөртөө итгэлтэй ярих зэрэг байдал нь гайхал төрүүлдэг. Аль болох “эмэгтэй хүүхэд даруу төлөв” байх, утас, iPad-аас хол байлгах гэж оролдох боловч ингээд амжилт олохгүйгээ ойлгоод миний бие өөрөө өөртэйгөө тэмцэлдэж байна. Иймд анхааралтай ажиглаж харилцааны хувьд юуг нь хориглох, ямар үед дуугүй харзнах, ямар үед дэмжих вэ гэдгийг шийдэхэд хүндрэлтэй байсаар байна.

Дасгал 20. Шинэ үеийнхэн

Даалгавар: Ярилцлагыг уншаад дараах асуултад хариулна уу?

- Танай гэр бүл болон ойр орчимд ийм үзэгдэл гардаг уу? Хэрэв тийм бол хэрхэн шийддэг вэ?
- Танай байгууллагад ийм үзэгдэл гардаг уу? Хэрэв тийм бол хэрхэн шийддэг вэ?
- Манай орны нийгэм, соёлын онцлогтой уялдуулж шинэ үеийнхнийг хэрхэн төлөвшүүлэх вэ?

Ярилцлага: Оксфордын их сургуулийн магистр, психометрикч Б.Жавзантай шинэ үеийнхний сэтгэл зүйн онцлог болон тэдэнтэй харилцахад эцэг эх, багш, ажил олгогчдод тулгарч буй бэрхшээлийн тухай ярилцлагаас хэсэгчлэн авав.

-Шинэ үеийнхэн гараад ирлээ. Заримыг нь гоц ухаантай гэж андуурдаг. Томчууд бид энэ үеийнхнээ хэр зэрэг ойлгодог юм бэ?

-Сүүлийн үед хүүхэдтэйгээ учраа олохгүй байна гэсэн эцэг эх; мөн шинээр орж ирсэн залуучуудтай учраа олж ажиллахад хүнд, багахан шаардлага тавихад л уйлаад гараад явчихдаг тухай ажил олгогчид ярих боллоо. Сурагчидтайгаа муудалцаж, өөдөөс хэрэлддэг, учраа олохгүй байна гэж багш нар сэтгэл зүйчдэд их хандаж байна. Үнэн хэрэгтээ шинжлэх ухаан, техник технологийн үсрэнгүй хөгжсөн өнөө үед ямар үеийнхэн өсөж, хэнтэй харьцаж буйгаа бид ойлгохгүй байгаа учраас ийм их зөрчил гарч байна.

Тиймээс олон нийтэд Generations буюу үе үеийнхний онцлогийн тухай зөв ойлголт өгөх нь чухал. Бид хүүхэд, өсвөр нас, хүмүүжил гэж л ярихаас бус нийгэм, эдийн засаг, сэтгэлгээний өөрчлөлт, техник технологийн үсрэнгүй хөгжлөөс шалтгаалж шинэ үеийнхэн эрс өөрчлөгдөж байгааг олж харахгүй байна. Орчин үед хүний төрөлх чадварыг сэтгэл зүйн тестийн тусламжтай тогтоож, тэр чадварыг нь л хөгжүүлдэг болсон. Түүнээс биш чи тэд алдсан учраас 100 онооноос тэдэн хувь авлаа гэдэг уламжлалт аргаар хүүхдийг дүгнэж болохгүй.

-Бид энэ үеийнхнээ ойлгохгүй байгаагаас тэдэнтэй зөв харилцаж чадахгүй байна уу?

-Нийгэм, эдийн засгийн нөлөө шинэ үеийнхний сэтгэлгээнд маш их нөлөөлж, ялгаа үүсгэж байна. Өөрөөр хэлбэл, ажил олгогчид, хүний нөөцийн мэргэжилтнүүд шинэ үеийнхэнтэй өөрсдийн үеийнхээ арга барилаар буюу хатуу, захиргаадалт, шаардлагаар хандаад байна. Эцэг эхчүүд “бидний үед ингээд хүмүүжиж болдог байсан” гэсэн үзлээр хүүхдэдээ ханддаг, багш нар мөн өөрсдийн үеийн арга барилаар одоогийн сурагчдад зааж сургах гэж оролддог. Өмнөх үеэс авч, сурсан мэдлэг, хандлагаараа шинэ үеийнхэнтэй харьцах гэж оролдсоноос зөрчил үүсэж байна. Тиймээс л нийгэмд үе үеийнхний онцлогийн тухай ойлголт өгөхийг зорьж байна.

-Generation гэдэг нь баруунд үүссэн ойлголт учраас монголчууд өөрсдөдөө төдий л хамаатуулдаггүй шүү дээ?

-Тийм ээ. Гэхдээ баруунд судлагдсан байлаа гээд Монголын хөрсөн дээр буухгүй гэсэн үг биш. Монголын хөрсөн дээр энэ асуудал өөрөө ургаад гараад ирсэн. Бид л олж харахгүй байна. Тэгсэн атлаа өсвөр үеийнхэн сэтгэл зүйн дарамтад орж, хямраад амиа хорлоод байна гэж ярьдаг. Тийм биш шүү дээ. Бид буруу аргаар сурагчидтай харьцсанаас, сургах арга зүйгээ олохгүй байгаа учраас тэд маань дарамтад ороод байна.

-Шинэ үеийнхний сэтгэл зүйн онцлог юу вэ? Тэд ажилдаа яагаад сэтгэл хангалуун бус байна вэ?

-Тэд орчин үеийн тоног төхөөрөмж, тавилга хэрэгсэлтэй, тохилог оффист ажиллахыг хүсэх буюу ажлын байрны өндөр хүлээлттэй байдаг. Гэтэл бидний үед албан тушаалаас өөр зүйл байсангүй. Ширээ, сандал, эд хогшлоо энд тэндээс нийлүүлээд л ажилладаг байсан. Шинэ үеийнхэн сургууль төгсөнгүүтээ өндөр албан тушаалд очихыг хүсдэг. Үүнийг өдөөгч нэг хүчин зүйл нь ажилсаг-авхаалжтай удирдагчид (энтрепринершип) юм.

Тэд чадварлаг ажилтнуудаа тогтоон барьж, тогтвортой ажиллуулах зорилгоор ажлын байрыг тохилог, театр, гэр шиг тохь тухтай байлгах бодлого баримталж байна: Шинэ үеийнхэн өмнөх үеүдээс ялгаатай нь тэд аливаад махруу биш, зальтай, ажлыг амархан аргаар хийдэг. Бидний үед мэдлэг, мэдээлэл элбэг биш байсан учраас өөрсдөө араас нь махарч хайж олдог, ном уншдаг байсан.

Харин одоо энэ их мэдээллийг яаж ашиглах тухай арга заль, ухаан л хүмүүст их хэрэгтэй болсон. Шинэ үеийнхэн арга, залиа ашиглан өмнөх үеэ ажлын байрнаас нь түлхэж эхэлсэн. Тэд хүний аргыг маш хурдан олдог, сайн ярьдаг, заль ихтэй учраас хэн бэ гэдгийг нь зөв олж харах шаардлага ажил олгогчдод тулгарч байна. Үүнээс гадна урамшуулсан, дэмжсэн харилцаа, уур амьсгал чухал боллоо.

-Яагаад?

-Тэдэнд шаардлага тавихад хүлээж авахгүй, ажлаа орхиод гарахад бэлэн байдаг. Тиймээс шаардлага тавихдаа ч түүний төлөө гэдгээ зөвөөр ойлгуулсан өнгө аясаар харьцах хэрэгтэй. Тухайлбал, Тэд *“Чи биднийг бодвол орчин үеийн техник технологийг арай илүү мэддэг, хэрэглэж чаддаг шүү дээ. Нөгөө мэдээллээ олсон биз дээ. Харьцуулж харсан уу”* гэх мэт зөөлнөөр магтах байдлаар харилцахыг хүсдэг.

Бид өөрсдийн арга барилаа өөрчлөхөөс аргагүй.

Эцэг эхчүүд өөрсдөө шинэ үеийнхэнд бүх зүйлийг нь бэлдэж, эрх ямба бий болгосон учраас хуучин аргаараа харьцах ямар ч аргагүй болж байна. Тиймээс эцэг, эх, багш, байгууллагын удирдлага өөрийгөө өөрчлөх үү, эсвэл хуучин арга барилаараа хүүхэд, ажилчидтайгаа харилцаж зөрчил үүсгэх үү гэдэг салаа замын уулзварт зогсож байна. Миний хамгийн шүүмжлэлтэй

ханддаг зүйл бол шинэ үеийнхний ном, сурах бичгийг Х болон түүнээс дээш үеийнхэн боловсруулж байна. Өөрсдийн хүмүүжсэн арга, хандлага нь шинэ үеийнхний сурах бичиг, арга зүйд нэвт шингэчихсэн. Гэтэл хүүхдүүдийн сэтгэлгээ үе үеэрээ өөрчлөгдчихөөд байна шүү дээ.

-Тэгвэл энэ шинэ үеийнхэнд хэн эергээр нөлөөлж чадах вэ?

-Тэд дуу хөгжим, энтертайнмент контентод автаад байна гэдэг нь таныг бус үеийнхнээ сонсдог гэсэн үг. Ялангуяа, “би төвт үзэл” нь хурц, хүчтэй илэрдэг шинэ үеийнхэнд тэдний үеийнхээр дамжуулж нөлөөлөх үр дүнтэй. Сургалтыг технологитой хосолсон холимог аргаар (blended learning) явуулах шаардлагатай болж байна. Шинэ үеийнхэн бол олон ажлыг зэрэг хийж, өөрийгөө хөгжүүлэх чадвартай. Бид шинэ үеийнхнээ судалж, онцлогийг нь ойлгох хэрэгтэй байна.

-Үүнийг хэн хэзээ хийх вэ?

-Эцэг, эх, удирдах ажилтнууд өөрөө өөрсдийгөө л өөрчлөхгүй бол бид асар их шинэ зүйлээс хоцорч, нийгмийн өөрчлөлт юунаас гарч байгааг ойлгохгүй байдалд ороход хүрээд байна.

-Та бид хоёр энэ сэдвээр ингээд ярилцаад сууж байгаа нь технологи, техникийн хөгжил дэлхий нийтийг адилтгаж, үндэстнүүдийн онцлогийг бүдгээрүүлж байна. Бид энэ өөрчлөлтөд хэрхэн дасан зохицож байна вэ?

-Бидэнд, шинэ үеийнхэнд маань мэдээж соёлын онцлог байлгүй яах вэ. Бид уламжлалаараа хотжоогүй ард түмэн учраас харилцаа муутай. Дөнгөж харилцаж эхэлж, суурин иргэншлийн сэтгэлгээ маань дөнгөж бүрэлдэж байна. Үйлчилгээний байгууллагынхан өдөржин нэг хэвийн асуултад хариулсаар байгаад бусдад уцаарладаг гэх мэт.

Нүүдэлчин сэтгэлгээтэй хүмүүс гэв гэнэт олон хүний дунд орж, хүмүүс нэг асуултыг олон удаа асуухаар түүртэж, бухимдаж байна. Гэтэл суурин иргэншилтэй хүмүүс харилцаа маш сайтай, нэг хүнд буруу сэтгэгдэл төрүүлчихвэл өөртөө стресс нэмдэг гэдгийг тэд олон зуун жилийн туршлагаараа ойлгосон.

Дасгал 21. Орчин үеийн мэргэжилтнүүдийн чадвар

Заавар: Орчин үеийн мэргэжилтнүүдийн 10 чадвар тус бүрийг хэрхэн эзэмшиж, хэрэгжүүлэх тухай өөрийн санаагаа бичнэ үү?

1. *Асуудлыг цогцоор шийдэх (Complex problem solving)*¹⁶: Эмч дээр нэгэн бүсгүй ирж илүүдэл жингээ багасгах зөвлөгөө хүсэхэд хуучинсаг эмч бол ганцхан “Дэглэм барь” л гэж хэлнэ. Харин шинэ үеийн эмч зөвхөн дэглэм барихаас илүү амьдралын хэв дадлаа өөрчлөх, хооллолтын шинэ аргачлал хэрэглэх, стрессийг багасгах, гормоны балансаа хянах гээд цогцоор нь шийдвэрлэхийг хэлж өгнө.

2. *Шүүн тунгаах сэтгэлгээ (Critical thinking)*: Энэ сэтгэлгээ нь одоо байгаа дүрмүүд болон өөрийн итгэл үнэмшлийг эргэлзээнд оруулж, бодож үзэх арга юм. Учир нь эргэлзээ бол урагшлах, дэвшихийн хөдөлгүүр болж байдаг. Альберт Эйнштэйны хэлснээр “Бүх зүйл маш энгийн. Хүн бүр ямарваа нэгэн зүйлийг хийх боломжгүй гэж үздэг. Гэхдээ үүнтэй санал нийлэхгүй хэн нэгэн зоригтой хүн гарч ирж таарна” гэсэн.

3. *Бүтээлч сэтгэлгээ (Creativity)*: Бүтээлч сэтгэлгээ бол маш өргөн хүрээтэй юм. Энэхүү чадварыг бизнесменүүдээс эхлээд зураач нар хүртэл эзэмшсэн байдаг. Бүтээлч сэтгэлгээ гэдэг нь аливаад стандарт бусаар хандах хандлага бөгөөд бий болоогүй байгаа зүйлийг урьдчилан харах чадвар юм. Микельанжелогийн уран барималчаас Давидын хөшөөг хийх бодол хэрхэн төрсөн бэ? гэж асуухад тэрээр “*Би сахиусан тэнгэрийг гантиг дотор байхыг хараад түүнийг эрх чөлөөтэй болгохыг хүссэн юм*” гэж хариулсан байдаг.

4. *Хүмүүсийг удирдах чадвар (People management)*: Физикч Петр Капица “*Удирдагч хүн бол сайн хүмүүст ажиллахад нь садаа болохгүй байх ёстой*” гэжээ. Хүмүүсийг удирдана гэдэг бол тэдэнд ажиллах нөхцөл, тэдний орчныг бий болгож, бүтээлч сэтгэлгээг нь нээх явдал юм. Үүнийг хэрхэн яаж хийх вэ? Хүмүүсийг ажилдаа баяр хөөртэй ирүүлэхийн тулд хэрхэн урам зориг өгөх вэ? Эдгээр асуултуудын хариултыг хүмүүсийг удирдах чадвартай хүн мэднэ.

5. *Бусадтай харилцах (Coordinating with others)*: Сэтгэл хөдлөлийн оюуны чадвар (Emotional intelligence). 1995 онд Дэниэл Гоулман “Emotional intelligence” ном хэвлүүлж дэлхийг байлдан дагуулсан. Доктор Гоулманы онолын гол санаа бол өөрийнхөө сэтгэл хөдлөлийг удирдах, бусдын сэтгэл хөдлөлийг ойлгох нь амжилтад маш их нөлөө үзүүлдэг хэмээжээ.

6. *Сэтгэл хөдлөлийн чадамж (EQ)*: Оюун ухааны чадвар, ажил мэргэжлийн чадвараас орчин үед сэтгэл санаа, сэтгэл хөдлөлийн чадамж чухал болж байна. Хүн өөрийн дотоод сэтгэлийг мэдэрч, удирдаж, хянаж чадвал бусдыг чин сэтгэлээсээ ойлгож, улмаар хүмүүстэй хамтарч ажиллах чадвар юм.

7. *Өөрийн бодол болон шийдвэр гаргах (Judgment and decision-making)*:

16 <https://www.peak.mn/news/>

Сайн удирдагч илүү буурь суурьтай шийдвэр гаргадаг. Шийдвэр нь чухал байх тусам тэрээр бүр их хариуцлага хүлээдэг. Питер Друкер хэлэхдээ “*Та хаана амжилт байна, тэнд зоригтой шийдвэр гаргасан байна хэмээн бодоорой*” гэжээ.

8. *Үйлчилгээний чиг хандлага (Service orientation)*: Нэгэн үйлчлүүлэгч гэр бүлээрээ амарч явахдаа зочид буудалд байрлажээ. Тэд гэртээ харих үедээ хүүгийнх нь хамгийн хайртай бамбаруушийг буудалд үлдээснийг мэджээ. Хүү сэтгэл санаагаар маш их унахад аав нь “бамбарууш нь буудалд дахиад хэд хонохоор үлдсэн тул удахгүй араас нь ирнэ” гэжээ. Тэр үед буудлын ажилчид бамбаруушийг олж, хүүхдийг тайвшруулахын тулд зургийг илгээж, удалгүй илгээмжээр ирүүлжээ.

9. *Хэлэлцээр, зөвшилцөл хийх (Negotiation)*: Олон талт оролцогч талуудын эрх ашиг, өөр хоорондоо зөрчилтэй үзэл бодол, сонирхлыг нэгтгэх буюу нийтлэг эрх ашигт нийцүүлэн хамтын шийдвэр гаргах үйлдэл юм. Олон нийтийн хамтын зөвшилцөл хийх, хамтран ажиллаж буй талууд хэлэлцээр хийх гэх зэргээр төрлүүд байдаг.

10. *Танин мэдэхүйн уян хатан байдал (Cognitive flexibility)*. Танин мэдэхүйн уян хатан байдал нь оюун ухааныг нэг бодлоос нөгөө бодол руу хурдан шилжих болон нэгэн зэрэг хэдэн зүйлсийг бодож чадах чадвар юм.

Дасгал 22. Шинэ үеийн ажилчдыг удирдах: сорилт, боломжууд

Шинэ үеийн ажилчдыг удирдах: сорилт, боломжуудыг баг тус бүрээр хэлэлцэж, өөрийн ажилдаа хэрэгжүүлэх хувилбарыг боловсруулна.

1. Удирдах ажилтнууд тэтгэвэрт гарах
2. Шинэ үеийнхэн нэмэгдэх
3. Ажлын байран дахь ялгаатай байдал нэмэгдэх
4. Карьер хувирамтгай, урьдаас хэлэх боломжгүй болох
5. Ажлын байрны баталгаа эрсдэлтэй болох

Дасгал 23. Сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар

Бусдыг ойлгож үл чадваас хамтарч үл чадна. Н.Сэлэнгэ

Сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар нь өөрийгөө ойлгож, улмаар бусдыг ойлгож, бусдад чин сэтгэлээсээ хандах, туслах, халамжлах, хайрлах зэрэг өргөн утгыг агуулдаг.

Заавар: Дараах 10 багц асуултад хариулахдаа 1-5 хүртэл оноо өгч, багц тус бүрийн нийлбэрийг гаргана. Оноог дундаж оноотой харьцуулан сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвараа тодорхойлно. Үгүй 0, ховор 1, хаяа 2, заримдаа 3, үргэлж 4 оноо

	Өгүүлэмж	Оноо	Дүн
1	Аливаа зүйлийг эмх цэгцтэй, дараалуулан хийдэг		
	Өөрийгөө ойлгохгүй үе байдаг		
	Аливаа зүйлд чин сэтгэлээсээ ханддаг		
	Алдаагаа туршлага хуримтлуулж байна гэж үздэг		
2	Эхэлсэн зүйлээ дуустал нь сэтгэл амар байж чаддаггүй		
	Алдаа гаргасан ч сэтгэл хөдлөлөө ил гаргахгүй байж чаддаг		
	Хүнд байдал орсон бусдад шууд тусалж чаддаг		
	Кино үзээд гол дүр, гол санааг сайн ойлгодог		
3	Өөрөөсөө дүү, албан тушаал бага хүмүүстэй нөхөрлөдөг		
	Хүмүүс танаас байнга туслалцаа хүсдэг		
	Хийж чаддаг сонирхолтой зүйлдээ хүч чадлаа зориулдаг		
	Өөрөө өөртөө таалагдахгүй байх үе байдаг		
4	Хэн нэгэнд дургүй ч муугаар бодохгүй байж чаддаг		
	Хичээл зүтгэлийг хэрэгтэй зүйл гэж боддог		
	Өөрийгөө тэвчээртэй гэж боддог		
	Бүх зүйл хүссэнээр болохгүй байсан ч хичээсээр байдаг		
5	Сайн дурын үйл ажилд өөрийн санаачилгаар ордог		
	Орчин тойрны хүмүүсийн сэтгэл хөдлөлд амархан автдаг		
	Хүний гадаад төрх, хувцсыг нь тоохгүйгээр нөхөрлөдөг		
	Олон хүн танд итгэн сэтгэлд байгаа зүйлээ нээдэг		
6	Хийх ажил их үед алинаас нь эхлэхээ мэддэг		
	Өөрийн давуу болон сул талаа мэддэг		
	Удирдлагад ажилладаг хүмүүстээ заавар хангалттай өгдөг		
	Мэргэжилдээ дуртай, улам сайжрах гэж хичээдэг		
7	Өөрийгөө ямар ч зүйл хийсэн сайн хийнэ гэж итгэдэг		
	Зорилгодоо хүрэх нь миний онцлог		
	Шинэ зүйл хийхээсээ өмнө бусдад ямар байхыг боддог		
	Муу зүйл хийсэн хүмүүсийг бусдад муулдаггүй		
8	Хүн бүрд чин сэтгэлээсээ тусалдаг		
	Багаараа ажиллах үед байнга эцсийн дүгнэлтийг гаргадаг		
	Наргианч байдлаараа уур амьсгалыг сайжруулдаг		
	Өөрийнхөө сул дорой байдлыг мэддэг		

9	Санал бодлоо чөлөөтэй илэрхийлдэг		
	Бусдад таалагдахгүй байсан ч нэг их ач холбогдол өгөлгүйгээр үргэлжлүүлж чаддаг		
	Аливааг хийсний дараа үр дүнг нь мэдэрнэ гэж үздэг		
	Сэтгэл санаа тогтворгүй үед, өөрийгөө сэргээх чадвартай		
10	Ямар ч тохиолдолд бусдыг гомдоох зүйл хийхгүй		
	Үргэлж бусдыг сонсогч байж чадна		
	Бусдын тусын тулд дүргүй зүйлээ ч хийж чадна		
	Хурал дээр өөрийн тань эсрэг саналыг тухайн үеийн л зүйл гэж бодон өнгөрөөдөг.		

Дүгнэх заавар

1. Багц тус бүрийн онооны нийлбэрийг хүснэгтэд бичнэ.
2. Хариултын хүснэгтийн жишиг оноотой өөрийн дүнг харьцуулна.

Хариулт:

Багцын нэр	Жишиг	Таны дүн	Тайлбар
Өөрийн сэтгэл хөдлөлөө мэдэрч, хянах чадвар			
1. Ухаалаг байдал	13.2		Нөхцөл байдалд тохируулан зөв шийдвэр гаргах
2. Өөрийгөө мэдрэх байдал	14.1		Өөрийн сэтгэл санаагаа ялгаж, салгах чадвартай, өөрийгөө сайн мэддэг
3. Шийдвэр гаргах	13.2		Нөхцөл байдлыг үнэлж, нягталсны дараа шийдвэр гаргах чадвартай.
4. Хөдөлгөгч хүчин зүйл	13.3		Шаргуу зүтгэлтэй, ямар ч зүйлийг хийхдээ чин сэтгэлээсээ хийдэг
5. Өөдрөг байдал	13.2		Өөдрөг, тэсвэр тэвчээртэй.
6. Бусдыг хянах чадвар	11.9		Өөрийгөө хянаж, сэтгэл хөдлөлөө барьж өөдрөгөөр хөгжүүлэх чадвартай.

Бусдын сэтгэл хөдлөлийг ойлгох чадвар

7. Бусдыг таних чадвар	13.2		Бусад хүмүүсийн төлөө сэтгэл гаргах чадвартай.
8. Бусдыг ойлгох чадвар	14.1		Бусдын баяр хөөр, зовлон гунигийг сэтгэл зүрхнээсээ ойлгох чадвар
9. Төлөвшил	13.2		Дүрэм журмыг сайн биелүүлдэг. Нийгмийн идэвх сайтай.
10. Нийгмийн харилцаа	12.6		Эргэн тойрны хүмүүстэйгээ харилцах чадвар сайн.

Сэтгэл хөдлөлийн чадвараа хэрхэн дээшлүүлэх вэ? Сэтгэл хөдлөл нь ¹⁾таних, ²⁾ойлгох, ³⁾удирдах, ⁴⁾ашиглах гэсэн чадваруудаас бүрдэх бөгөөд хоорондоо нягт холбогдон, нэг нэгнийхээ дутуу чадварыг нөхдөг. Өөрийн сэтгэл хөдлөлөө тодорхойлж чадахгүй бол бусдыг ойлгох, удирдах боломжгүй юм. Тодруулбал, өөрийгөө ойлгож улмаар бусдыг ойлгодог. Сэтгэл хөдлөлөө дээшлүүлэхийн тулд эхлээд өөрийгөө таньж, бусдаас суралцаж, мэргэжилтнээс зөвлөгөө аваарай.

Дасгал 24. Зөрчлийн үед ямар арга хэрэглэдэг вэ?

Хөдөлгөөнд зөрчил агуулагдана.

Эрдэмтэн Томас, Килмани¹⁷ нар ажил хэргийн зөрчлийг шийдвэрлэх 5 арга барилыг тодорхойлж, шаардлагатай үед эдгээрийг хослуулан хэрэглэхийг зөвлөдөг.

Заавар: а, б өгүүлэмжийн нэгийг сонгоно, зарим өгүүлэмж давтагдах нь сорилын онцлог болохыг анхаарна уу.

1	a. Бусдад асуудлыг шийдвэрлэх боломж, хариуцлага олгодог. b. Санал зөрж буй асуудалд бус, нийлж буй анхаарлаа хандуулдаг.
2	a. Шийдвэр гаргахдаа аль болох харилцан тохирохыг хичээдэг. b. Өөрийн болон бусдын санааг зовоосон зүйлийг ойлгохыг оролддог.
3	a. Өмнөө тавьсан зорилгодоо хүрэхийн төлөө хатуу зогсдог. b. Бусдын сэтгэл санааг тайтгаруулах, найрсаг харилцаатай байх.
4	a. Харилцан тохирч болох шийдвэр гаргахыг хичээдэг. b. Заримдаа бусдын ашиг сонирхлыг өөрийнхөө түрүүнд тавьдаг.
5	a. Шийдвэр гаргахын тулд бусдын туслалцаа дэмжлэгийг хүсдэг. b. Үр ашиггүй, хүч чармайлт шаардсан зүйлээс холдохыг хичээдэг.
6	a. Өөрт тохиолдож болзошгүй таагүй зүйлээс зайлсхийхийг хичээдэг. b. Байр сууриа хамгаалахын төлөө хүчтэй зогсдог.
7	a. Эргэж бодох цаг хугацаа гартал асуудлыг хойш тавихыг хичээдэг. b. Өөрийн үзэл бодлыг хүчлэн хамгаалахгүй, бусдын саналыг хүлээн зөвшөөрдөг.
8	a. Өмнөө тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд тууштай байдаг. b. Санааг зовоож буй зүйлээ илэн далангүй ярихыг оролддог.
9	a. Хүмүүсийн хоорондын үзэл бодлын ялгаанд санаа зовохгүй. b. Тодорхой хүч чармайлтаар баримтлах арга зүйлээ тодорхойлдог.
10	a. Өмнөө тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд тууштай байдаг. b. Харилцан тохиролцоонд хүрч болох шийдвэр гаргахыг хичээдэг.
11	a. Санааг минь зовоож буй зүйлээ түргэн илэн, далангүй ярих. b. Бусдын санааг тайтгаруулахыг оролдож, харилцааг хэвээр үлдээх.
12	a. Маргаанаас асуудал гаргах байр сууриас зайлсхийдэг. b. Миний баримталж буй зарим нэг хандлага байр суурийг бусад зөвшөөрвөл тэдэнд мөн адил хандана.
13	a. Дундыг баримталсан шийдвэр гаргахыг зөвлөдөг. b. Үзэл бодлоо бусдаар хүлээн зөвшөөрүүлэхийг хичээдэг.
14	a. Бусдад өөрийн үзэл бодлыг танилцуулахын зэрэгцээ бусад хүмүүс ямар санаа бодолтой байгааг сонирхдог. b. Миний баримталж буй байр суурь үндэслэлтэй, үр өгөөжтэй болохыг бусдад харуулна.
15	a. Бусдын санааг тайтгаруулахыг оролдож, харилцаагаа хэвээр үлдээх. b. Үр өгөөж нь харагдахгүй, хүч чармайлт шаардсан ажлаас зайлсхийх.

17 Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, Conflict Mode Instrument, 1974

16	a. Бусдын сэтгэл санааг зөвтгөхийг хичээдэггүй. b. Миний баримталж буй байр суурь хир зэрэг зөв болохыг бусдад итгүүлэн үнэмшүүлэхийг оролддог.
17	a. Өмнөө тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд шийдвэртэй байдаг. b. Үр өгөөж нь тодорхойгүй, хүч чармайлт шаардсан ажлаас зайлсхийх.
18	a. Бусдын санаа бодлыг хүлээн зөвшөөрөхөд тэд өөдрөг, тааламжтай байх бол тэднийг зөвшөөрнө. b. Миний баримталж буй үзэл санааны заримыг хүлээн зөвшөөрвөл тэдэнд хүлээцтэй хандана.
19	a. Сэтгэл санааг минь зовоож буй зүйлүүдийг аль болохоор түргэн илэн далангүй ярихыг хичээдэг. b. Эргэж бодох цаг хугацаа гартал асуудлыг хойш тавихыг хичээдэг.
20	a. Бидний хоорондын ялгааг аль болохоор түргэн тодорхойлохыг хичээдэг. b. Бидэнд тохиолдож болох зөрчлийг аль болохоор зохицуулахыг хичээдэг.
21	a. Харилцан тохиролцох гэрээ хэлэлцээр хийх явцад харилцагч талын хүсэл эрмэлзэл үзэл бодолд анхааралтай хандахыг хичээдэг. b. Асуудлыг шууд л ярилцаж шийдвэрлэхийг баримталдаг.
22	a. Түүний болон миний баримталж буй суурийн аль нэгэнд нь тохирсон тийм дундаж байр суурийг олохыг хичээдэг. b. Өөрийн үзэл бодлыг хатуу хамгаалдаг.
23	a. Бид бүгдийн хүсэл бодол биелээсэй гэж олонтоо боддог. b. Заримдаа асуудлыг шийдвэрлэх үүрэг хариуцлагыг бусдад олгодог.
24	a. Бусдын баримталж буй байр суурь тэдэнд чухал гэж ойлгогдож байвал түүнийг нь хүлээн зөвшөөрөхийг хичээдэг. b. Харилцан тохиролцоонд хүрэхийг бусад хүмүүсээс хүсдэг.
25	a. Миний баримталж буй байр суурь хир зэрэг зөв үндэслэлтэй үр өгөөжтэй болохыг бусдад харуулахыг хичээдэг. b. Харилцан тохиролцоонд хүрэх, гэрээ хэлэлцээр хийх явцад харилцагч талын хүсэл эрмэлзэл, үзэл бодолд анхааралтай хандахыг хичээдэг.
26	a. Дундыг баримталсан шийдвэр гаргахыг хичээдэг. b. Бид бүгдийг хүсэл бодол биелээсэй гэж олонтоо боддог
27	a. Зөрчил маргаан, чирэгдэл гаргах байр сууриас зайлсхийдэг. b. Бусдын санаа бодлыг хүлээн зөвшөөрвөл тэд өөдрөг, тааламжтай байвал магадгүй тэднийг зөвшөөрнө.
28	a. Өмнөө тавьсан зорилгодоо хүрэхийн төлөө шийдвэртэй байдаг. b. Шийдвэр гаргахдаа бусдын туслалцаа дэмжлэгийг хүсдэг.
29	a. Дундыг баримталсан шийдвэр гаргах санал дэвшүүлдэг. b. Хүмүүсийн хоорондох ялгаанд санаа зовоод байх зүйл биш
30	a. Бусдын сэтгэл санааг ойлгохыг хичээдэггүй. b. Бусад хүмүүстэй тулгарсан бэрхшээл асуудлаа ярилцдаг тул шийдвэр гаргаж чаддаг.

Дүгнэх заавар

1. Дараах хүснэгтэд сонгосон **a**, **b** үсгийн харгалзахыг дугуйлна.
2. Багана тус бүрээр тэмдэглэгдсэн a, b-ийн нийт дүнг гаргана.

№	Зайлсхийх	Зохицох	Буулт хийх	Өрсөлдөх	Хамтрах
	a	b			
			a		b
		b		a	
		b	a		
	b				a
	a		b		
	a			b	
				a	b
	a			b	
			b	a	
		b			a
	a		b		
			a	b	
				b	a
	b	a			
		a		b	
	b			a	
		a	b		
					a
			b		a
		a		b	
	b				a
		a	b		
		b		a	
			a		b
	a	b			
				a	b
	b		a		
		a			b
Дүн					

3. Зайлсхийх, Зохицох, Өрсөлдөх, Хамтрахын дүнг харгалзах X тэнхлэгт тэмдэглэнэ.
4. Тэмдэглэгдсэн цэгүүдийг холбож зураад үүссэн талбайг будна.
5. Буулт хийхийг X тэнхлэгт тэмдэглэхгүй бөгөөд энэ оноо их бол Таны зурсан дүрсийн талбайн хэмжээ бага, харин оноо бага бол талбай их байна.
6. Талбайн хэмжээ их бол зөрчил шийдэх олон аргатай, нийтэч хүн; талбай бага бол зайлсхийх, буулт хийх, зохицох зэрэг идэвхгүй аргатай хүн юм.



Хариулт

- I. **Хамтрах** - тухайн нөхцөл байдалд итгэлтэй, хорших боломжтой, “ялалт-ялалт”-ыг хайсан арга;
- II. **Зохицох** - тухайн нөхцөл байдалд итгэлгүй боловч хорших боломжтой;
- III. **Зайлсхийх** - тухайн нөхцөл байдалд итгэлгүй, хорших боломжгүй;
- IV. **Өрсөлдөх** - тухайн нөхцөл байдалд итгэлтэй гэхдээ хорших боломжгүй, “ялалт-ялагдал”-ыг сонгох;
- V. **Буулт хийх** - итгэх, хоршихын аль аль нь тодорхойгүй, “замын голд гацсан» байдал.
 - Буулт хийх 7-оос бага бол Таны байгуулсан дүрсийн талбай том Буулт хийх 7-оос их бол Таны байгуулсан дүрсийн талбай бага байна.
 - Талбай их бол арга барил тодорхой, шийдэмгий чанарыг, харин талбай бага бол өөртөө итгэлгүй, идэвхгүйг харуулна.
 - **Хорших чадвар.** Дүрс I, II талбарт зонхилсон бол хорших чадвартай, III, IV талбарт зонхилсон бол хорших чадвар сул байна.
 - **Итгэлтэй байдал.** Дүрс I, IV талбарт зонхилсон бол итгэлтэй, II, III талбарт зонхилсон бол итгэлгүй байдлыг харуулна.

СЭДЭВ 5. ЦЭЦЭРЛЭГИЙН МЭРГЭЖИЛТЭН, АЛБАН ХААГЧДЫН ЁС ЗҮЙ

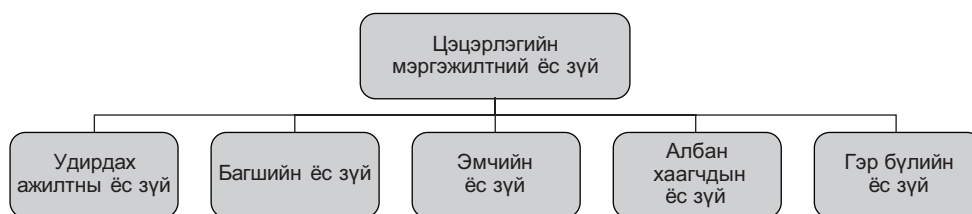
5.1 Цэцэрлэгийн мэргэжилтний ёс зүй: үүрэг, хариуцлага

Цэцэрлэгийн мэргэжилтэн¹⁸, албан хаагчдын¹⁹ ёс зүйг ажиллах бүрэлдэхүүний ажил мэргэжлийн ёс зүйтэй холбож үзэж байна.

Цэцэрлэгт ажиллаж буй мэргэжилтнүүд нийтлэг ёс зүйн хэм хэмжээг баримтлахын зэрэгцээ Удирдах ажилтны ёс зүй, Багшийн ёс зүй, Эрүүл мэндийн ажилтны ёс зүй гэсэн өөрийн мэргэжлийн ёс зүйг баримтлах шаардлагатай байдаг.

Түүнчлэн цэцэрлэгийн байгууллагын гол зорилго, үндсэн ажил үйлчилгээ буюу хүүхдийн хөгжил, хүмүүжил, төлөвшилтэй холбоотойгоор хүүхдийн болон эцэг эхийн ёс суртахууны төлөвшил, гэр бүлийн ёс зүйтэй холбогддог.

Зураг 16. Цэцэрлэгийн мэргэжилтний ёс зүй



Мэргэжлийн ёс зүй нь тухайн мэргэжилтэн холбогдох хууль, дүрэм болон албан тушаалын тодорхойлолтод заагдсан ажил үүргээ биелүүлэх эрхийн хүрээнд ёс зүйн хэм хэмжээг баримтлах, хэрэв зөрчсөн үед хариуцлага хүлээх тухай ойлголтуудыг хамаардаг.

Цэцэрлэгийн мэргэжилтний ёс зүйн дүрэм

“Ерөнхий боловсролын сургууль, цэцэрлэг, албан бус, насан туршийн боловсролын төвийн багш, удирдах болон бусад ажилтны ёс зүйн дүрэм”-д (2018) цэцэрлэгийн мэргэжилтний үйл ажиллагаандаа баримтлах ёс зүйн зарчмуудыг дараах байдлаар тодорхойлсон байна. Үүнд:

1. Хүний эрх, эрх чөлөөг хүндэтгэх
2. Хүнлэг энэрэнгүй, шударга ёсыг дээдлэх
3. Мэргэжлийн нэр хүнд, үнэ цэнийг хамгаалах
4. Ёс суртахууны үлгэр дуурайлалтай ажиллах
5. Чанартай, хүртээмжтэй боловсролыг эрхэмлэх
6. Хуулийг чанд сахих, хариуцлагатай байх
7. Аливаа ялгаварлан гадуурхалтаас ангид байх/тэгш байдлыг хангах

Багш болон удирдах ажилтны үүрэг:

18 Мэргэжилтэн: эрхлэгч, багш, арга зүйч, эмч, бусад;

19 Албан хаагчид: эрхлэгч, нягтлан бодогч, нярав, бусад;

1. Мэдлэг, боловсрол, ур чадвараа тасралтгүй хөгжүүлэх;
2. Сургалтын ажлыг чанар, үр өгөөжтэй зохион байгуулах;
3. Суралцагчид туслах, үлгэрлэх;
4. Ажлын байрандаа согтууруулах ундаа, мансууруулах бодис хэрэглэхгүй байх;
5. Хувцаслалт, биеэ зөв авч явахад анхаарах;
6. Баримт нотолгоонд тулгуурласан, үнэн зөв мэдээлэл, мэргэшлийн үйлчилгээ, зөвлөгөө үзүүлэх;

Багш, удирдах болон бусад ажилтны дагаж мөрдөх ёс зүйн хэм хэмжээг

1. Ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх
2. Ялгаварлан гадуурхалтаас сэргийлэх
3. Албан тушаалаа урвуулан ашиглахаас сэргийлэх
4. Албадлага, дарамт үзүүлэхээс сэргийлэх
5. Бэлэг сэлт, хээл хахууль авахаас сэргийлэх гэж 5 чиглэл тус бүрд тодорхойлж, хэрэв зөрчсөн үед хариуцлага тооцохыг

Орчин үед цэцэрлэгийн эрхлэгчид ¹⁾удирдах ажилтны мэргэжлийн ёс зүйн хэм хэмжээг баримтлах, ²⁾хүүхдийн эрүүл мэнд, сэтгэхүйд эрсдэл учрахаас сэргийлэх, ³⁾эцэг эхчүүдийн ёс суртахуунд эергээр нөлөөлөх, ⁴⁾багш болон ажилчдын эрхийг хамгаалах, ажлын эрүүл орчныг бий болгох, ⁵⁾ёс зүйтэй манлайлах үндсэн шаардлага тавигддаг.

Манай улсын цэцэрлэгийн эрхлэгч нь төрийн үйлчилгээг иргэдэд хүргэх чиг үүрэг хүлээж байгаа тул “Төрийн захиргааны болон үйлчилгээний албан хаагчийн ёс зүйн дүрэм”-ийг хэрэгжүүлэх үүрэгтэй. Орчин үед элдэв төрлийн буруу зуршил, гаж үзэгдэл гарах болсон нь хүүхдийн бие, сэтгэцэд сөргөөр нөлөөлөх эрсдэлтэй тул цэцэрлэг эрхлэгч, арга зүйч, багш нарт сэтгэл зүйч, нийгмийн ажилтан²⁰ байх хэрэгцээ, шаардлага тавигдаж²¹ байна.

20 Хүүхэд хамгааллын тухай хуулийн 4.1.2 “нийгмийн ажилтан” гэж баг, хорооны, сургуулийн, нийгмийн халамжийн, эрүүл мэндийн, бусад салбарт ажиллаж байгаа нийгмийн ажил, үйлчилгээ, дэмжлэг үзүүлэх чиг үүрэг бүхий мэргэжилтэн, ажилтан, албан тушаалтан;

21 Өрхийн эрүүл мэндийн төвийн нийгмийн ажилтан нь өвчлөмтгий гэр бүл, хороо, эмнэлэг, цагдаа, төрийн бус байгууллагатай хамтран ажилласнаар үр дүн гарсан туршлага байдаг. Г.Ж

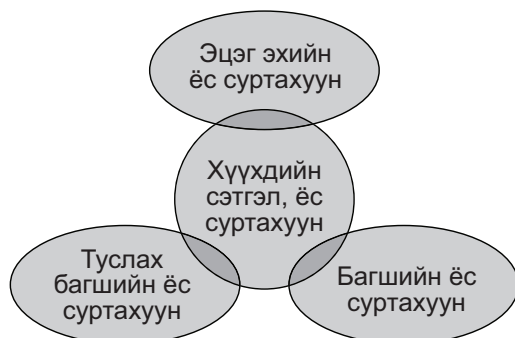
5.2 Цэцэрлэгийн мэргэжилтний үнэт зүйлс, зарчим

Бага насны хүүхэд орчныхоо тусгал, толь байдаг.

Сургалт үйл ажиллагааны зорилго нь хүүхдийг асран хамгаалах, хөгжиж төлөвшихөд дэмжлэг үзүүлэхэд чиглэсэн байдаг бол эрхэм зорилго нь ирээдүйн иргэдийг бэлтгэх юм. Шинэ үеийн хүүхдүүдийн бие бялдар, оюуны хөгжил (IQ) болон ухаалаг технологийн хэрэглээ, сурах чадвар нь нийгмийн хөгжлөө дагаад өмнөх үеийнхээс олон талаар өөрчлөгдөж байна. Иймд цэцэрлэг нь хүүхдийн сэтгэл санаа (emotional), сэтгэцийн эрүүл мэнд (mental health), ёс суртахуунд (moral) гол анхаарлаа хандуулах хэрэгцээ, шаардлага бий болж байна.

Хүүхэд орчныхоо зүйлийг соргог мэдэрч, түүнийг тусгаж, өөртөө төлөвшүүлдэг. Хүүхдэд хамгийн ойрхон байдаг эцэг эх, багш, туслах багш нарын ёс суртахууны төлөвшил, хандлага, зан үйлдэл нь тэдний ёс суртахууны төлөвшилд шууд нөлөөлдөг. Энэ утгаар нь цэцэрлэгийн ёс зүйн харилцаанд оролцогч талуудыг эрхлэгч, багш, эцэг эх болон хүүхэд гэж үзэж болно.

Зураг 17. Цэцэрлэгийн ёс зүйн орчны оролцогч талууд



Хүүхдийг хүнлэг энэрэнгүй, үнэнч, шударга, эх оронч ёс суртахуунтай хүн болгоход тэдэнтэй хамгийн дотно, үргэлж хамт байдаг хүмүүсийн үзэл бодол, зан байдал, үг үйлдэл, хариуцлагатай чанар нөлөөлж байдаг.

Хүүхдийн зан харилцаа, ёс суртахуун эхээс төрсөн цагаас эхэлж насан турш нь төлөвшдөг үйл явц юм. Энэ нь өөрийгөө болон бусдыг ойлгох, бусдыг хүндэтгэх, үл ялгаварлах, өөрийгөө илэрхийлэх, хянах, удирдах зэрэг сэтгэл санаа, сэтгэл хөдлөлийн чадвартай холбоотой байдаг. Сэтгэл санаа болон ёс суртахуун нь *хүнийг энэрэн хайрлах, хүндлэн ачлах, бусдад туслахаас эхэлж үнэнч, хөдөлмөрч, эх оронч, зарчимч* зан үйлээр баяжиж байдаг. Эцэг эх бүр хүүхдээ эерэг зан чанартай, “шилдэг” байлгахыг хүсдэг боловч эцэг эхчүүдийн алдаатай үг, үйлдлээс болж хүүхдийн сэтгэл сэвтэж, улмаар ёс суртахуунд нь сөрөг хандлага, дадал бий болдог. Бага насны хүүхдүүд эцэг эх бусад, хүмүүсийн аливаа зүйлийг хийх, санаа бодлоо илэрхийлэх, бусдад хандах байдлыг соргог мэдэрч ажиглаж, дараа нь даган дуурайх байдлаар өөртөө дадуулдаг.

Кейс Ё-01: “Цэцэрлэгийн багш хүн өглөөд хүүхэд бүрийн нүдийг уншиж, тэдний сэтгэл амар түвшин байгааг эсэхийг мэдэрдэг байх хэрэгтэй. Ар гэрт хүндрэлтэй асуудал үүссэн хүүхдийг ойлгож, тэдэнд дутагдаж буй сэтгэлийн орон зайг дүүргэдэг хэрэгтэй” гэж цэцэрлэгийн эрхлэгч сургасан.

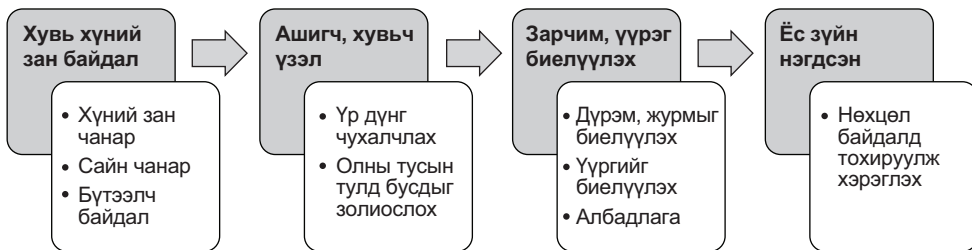
Ёс зүй нь зөв үйл хийхийг шаарддаг гэхээсээ илүү зөв шийдвэр гаргахад тусалдаг. Ёс зүйтэй шийдвэр гаргана гэдэг нь үнэт зүйлээ баримталж хоёрдмол байдлыг даван туулах, сонголт хийх тухай чадвар юм.

Албан хаагчид өдөр тутам өөр хоорондоо зөрчилтэй үнэт зүйлийг зохицуулах, хоёрдмол байдалд сонголт шийдвэр гаргахтай байнга тулгардаг. Тухайлбал, удирдлагын “албан бус” даалгаврыг биелүүлэх, хэрэглэгч үйлчлүүлэгчтэй “ёс бус” харилцах, мэргэжил нэгт нөхдийн “аргалах гуйлт” зэрэг эргэлзээтэй байдалтай тулгардаг.

Хоёрдмол байдал нь тухайн хүн олон хувилбараас илүү гэж үзсэнээ сонгох үйлдэл юм. Юуг илүү чухал гэж үзэх нь тэр хүний зарчим, үнэлэмж, үнэт зүйлээр тодорхойлогддог. Хоёрдмол байдал нь хоёр боломжоос аль нэгийг сонгоход тулгарч буй сорилт юм.

Ёс зүйн хүрээнд ¹хувь хүний зан байдал, сайн чанарыг эрхэмлэх үзэл, ² үр дүн, үр ашгийг эрхэмлэх ашигч үзэл, ³дүрэм, журам, хуулийг хэрэгжүүлэх, зарчим үүргийн үзэл гуравт суурилсан ёс зүйн нэгдсэн онол гэсэн үндсэн үзэл баримтлал зэрэгцэн байна.

Зураг 18. Ёс зүйн тухай үзэл баримтлал



Ёс зүйн ээдрээтэй, төвөгтэй байдалд шийдвэр гаргах гэдэг бол ёс зүйн аль нэг үзэл баримтлалыг чигээ болгож, ёс зүйн зарчмыг баримталж шийдэл гаргах сэтгэхүйн үйлдэл юм.

Мэргэжлийн ёс зүйн хүрээнд хувь хүний ёс суртахууныг авч үздэг. **Ёс суртахуун** бол хүний хүмүүжил, зан төлөв, ааш араншин, мэдлэг боловсрол, ажил, албаны харилцаатай холбоотой өдөр тутмын амьдрал ахуй, ажил үйлсдээ хандах хандлага, баримталдаг хэм хэмжээ зэргийг багтаадаг. Тухайн хүний үнэт зүйл, зарчимч, үүрэг, хариуцлагатай байдал нь уг хүний ёс суртахууныг тодорхойлж байдаг.

Хувь хүн ёс суртахууны сонголт бүхий шийдвэр гаргах үедээ улс нийтийн эрх ашиг, байгууллагын эрх ашиг, бүлгийн эрх ашиг, хувийн эрх ашгийн аль нэгийг чухалчлахын зэрэгцээ өөрийн итгэл үнэмшилтэй, үнэт зүйлээ баримталдаг. Өөрийн үнэт зүйлээ мэдэхгүй, эсвэл үнэт зүйл нь хувийн

болон бүлгийн эрх ашгийг чухалчилсан, явцуу хүрээтэй бол хожим нь гэмших шийдвэр гаргах эрсдэлтэй. Үүнийг “*тэр хэлсэн болохоор би хийсэн юм*”, эсвэл “*дээрээс даалгасан юм*”, эсвэл “*над ашигтай байсан*” гэсэн ахар бодол нь тухайн үедээ ашигтай мэт боловч хожим сөрөг үр дагавар, үр нөлөөтэй байх бөгөөд магадгүй ашиг сонирхлын зөрчил, улмаар авлигад хүргэдэг.

Цэцэрлэгийн мэргэжилтэн нь ёс зүйн шийдвэр гаргахад баримтлах зарчмуудыг нэмж дурдвал:

Хүүхдийн эрхийг хамгаалах зарчим: Хүүхдийн эрх зөрчигдөх, эрүүл мэнд амь насанд эрсдэлтэй байдал бий болж байгааг мэдсэн үедээ шаардлагатай арга хэмжээг авах, зохисгүй үйлдлийг таслан зогсоох.

Амьдралыг хамгаалах зарчим: Амьд явах эрх нь хүний суурь эрх бөгөөд хүн эрүүл аюулгүй орчинд амьдрах, урт удаан наслах нь амьдралын чанар, санхүүгийн байдалтай шууд холбоотой байдаг. Бага насны хүүхэд цэцэрлэгт болон гэртээ эрүүл, аюулгүй орчинд өсөхөд эцэг эх, багш, эрхлэгч болон бусад талууд бүгд үүрэг хүлээх ёстой.

Тэгш ба тэгш бус байдлын зарчим: Хэрэглэгчид үйлчилгээний ижил тэгш нөхцөлөөр хангагдах ёстой. Ялгаатай нөхцөл байдалтай үйлчлүүлэгчдэд үйлчилгээг хүртэх боломжийг олгох ёстой. Хөгжлийн бэрхшээлтэй хүүхдэд сурах-хөгжих боломжийг олгох.

Хувийн нууцыг хамгаалах зарчим: Багш бүлгийнхээ хүүхэд нэг бүрийн өсөж буй гэр бүлийн амьдралыг мэдэж, “хүүхдийн нүдийг уншиж”, гэр бүлийн нууцыг хамгаалах, сэтгэл зүйн болон нийгмийн ажилтны мэргэжлийн зөвлөгөө өгдөг байх шаардлагууд тавигдаж байна.

5.3 Ёс зүйн зөрчил, түүнээс урьдчилан сэргийлэх

Цэцэрлэгийн эрхлэгч, нягтлан, нярав зэрэг албан хаагчид тухайн үйлдэл нь буруу гэдгийг мэдсээр байж бусдыг дуурайх, барьцах сэтгэлгээгээр хувийн ашиг сонирхолд автан (ХАСА), авлига үйлдсээр байгааг баримтууд харуулж байна. Албан хаагчид хууль, дүрмийн дагуу ажиллах, шударга ёсыг эрхэмлэх үүрэгтэй боловч томилсон хүндээ үйлчлэх, төсвийг буруу зарцуулах, эцэг эхээс хандив нэрээр мөнгө хуримтлуулж, зориулалтын бусаар зарцуулах, цэцэрлэгт хүүхэд оруулахдаа мөнгө авсаар байна. Албан хаагчид энэ үйлдлийг нь хэн ч мэдэхгүй гэж тухайн үедээ бодож байдаг. Гэвч эцэг эхчүүд үүнийг нь мэдэж байдаг тул тэдний ёс зүй, ёс суртахуунгүй үйлдэлд ямагт шүүмжлэлтэй, сэтгэл дундуур байдаг.

Нийгэмд үүссэн ХТЭЭ нөхцөл байдлыг далимдуулж, албан тушаалаа амин хувьдаа ашиглах нь тухайн хүнд ёс суртахууны эерэг чанарууд дутагдаж байгаагийн илрэл юм. Хүн олон зүйлээр дутагдаж болно, хамгийн чухал нь ёс суртахууны сайн чанараар дутагдах нь өөрийн үнэлэмж, үнэт зүйлгүй, ахар бодолтой, ядмаг нэгэн болохыг харуулж байгаа юм.

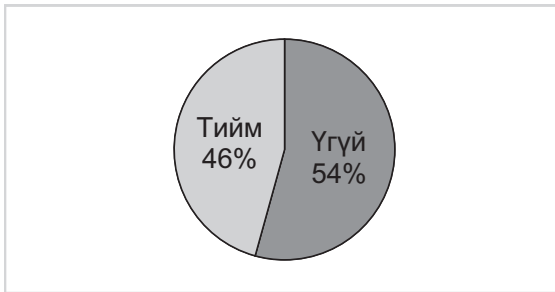
Цэцэрлэгийн албан хаагчдын ёс зүй, авлигын асуудал

Манай улсын “Боловсролын салбарын ил тод байдал, ёс зүй, авлигын асуудал”²² судалгаанд нийт 1120 эцэг эх (үүнээс цэцэрлэгт хамрагддаг 634 хүүхдийн эцэг эх), тус салбарт ажилладаг 120 гаруй хүн оролцсон байна. Тус тайлангаас цэцэрлэгийн байгууллагын албан хаагчидтай холбоотой үр дүн, дүгнэлтийг хураангуйлан танилцуулъя.

Боловсролын салбар дахь авлига, ашиг сонирхлын зөрчлийг эцэг эхчүүд дунд зэрэг (2.65) гэж үнэлсэн бол багш, ажилтнууд их (3.37) гэж үнэлсэн байна. Энэ нь эцэг эхчүүдийн үнэлснээс цэцэрлэгийн ажилчид нь зохисгүй үйлдэл их болсонд шүүмжлэлтэй хандаж байгааг харуулж байна.

Ажилд орох, албан тушаалын томилгоотой холбоотойгоор бусдад бэлэг сэлт, мөнгө өгч байсан гэж судалгаанд оролцогчдын 13 хувь хариулсан байна. Энэ нь албан хаагчдын эрх мэдэл ихсэх тутам ашиг сонирхолдоо автах нь илүү байгааг харуулж байна.

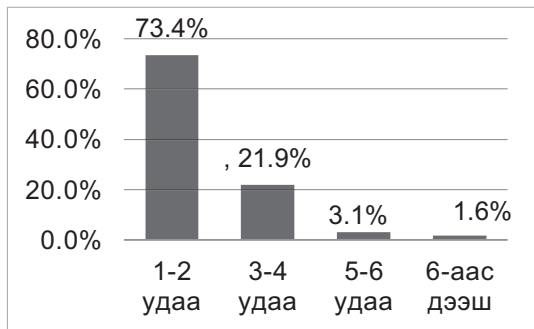
Зураг 19. Цэцэрлэгийн албан хаагчдад бэлэг сэлт мөнгө өгсөн байдал



Судалгаанд оролцсон эцэг эхчүүдийн 46 хувь нь цэцэрлэгийн эрхлэгч, багш болон бусад ажилтанд бэлэг сэлт, мөнгө өгдөг гэж хариулсан байна.

Зураг 20. Бэлэг сэлт, мөнгө өгсөн давтамж

Нэг жилийн хугацаанд бэлэг сэлт мөнгө өгсөн давтамжийг үзвэл 1-2 удаа 73.4 хувь, 3-4 удаа 21.9 хувь, 5-6 удаа 3.1 хувь, 7 ба түүнээс олон удаа 1.6 хувь байна.

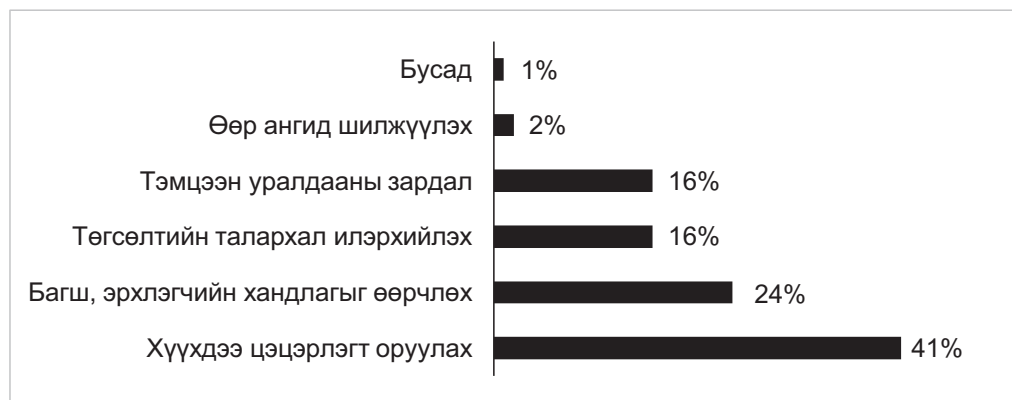


Хүүхдээ цэцэрлэгт оруулахын тулд эцэг эхчүүдийн 41 хувь бэлэг сэлт (40-50 мянган төгрөг), мөнгө (хотод 150-400 мянган төгрөг) өгсөн байна. Эцэг эхчүүд энэ үйлдлээ “буруу зүйл гэж мэддэг боловч аргагүй байдлаас болж өгдөг” гэж тайлбарласан байна. Цэцэрлэгийн хүрэлцээгүй байдлыг далимдуулж амин хувьдаа ашиглаж мөнгө авч байгаа ёс зүй болон хууль, дүрэм зөрчсөн үйлдэл юм. Үүнээс гадна 24 хувь нь багш, эрхлэгчийн хандлагыг өөрчлөх гэж өгсөн нь анхаарал татаж байна. Энэ нь нэг талаар өөрийн хүүхдэд давуу тал бий болгох гэсэн санаа бөгөөд нөгөө талд нь цэцэрлэгт

22 Канадын Гадаад хэргийн яам, Азийн сангийн дэмжлэгтэй 2016 онд хийсэн.

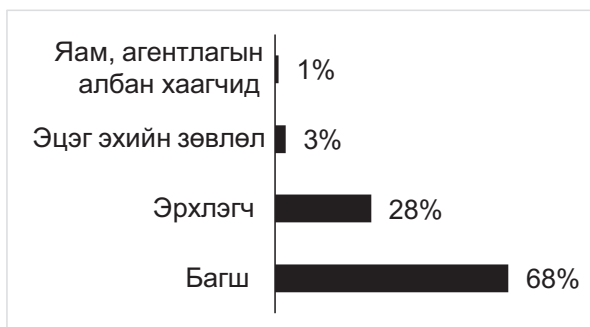
хүүхдийг ялгаварладаг болохыг харуулж байна. Түүнчлэн эцэг эхийн бэлэг сэлт, мөнгөний хэмжээнээс шалтгаалж хүүхдэд ялгаатай ханддаг зохисгүй үзэгдэл байгааг илтгэж байна.

Зураг 21. Бэлэг сэлт мөнгө өгсөн шалтгаан



Зураг 22. Бэлэг сэлт, мөнгө авсан албан тушаалын шатлал

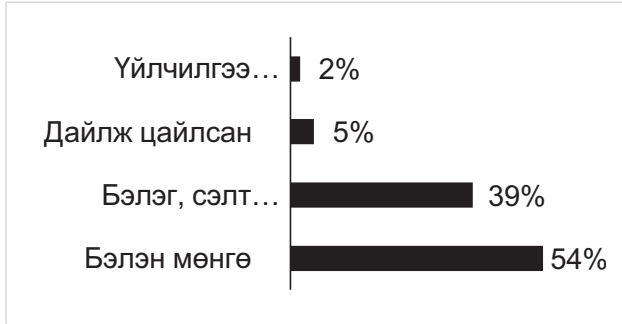
Судалгаанд оролцогчдын 68 хувь нь бэлэг сэлт, мөнгийг багш нарт, 28 хувь нь эрхлэгчид, 3 хувь нь эцэг эхийн зөвлөлд, 1 хувь нь яам, агентлагийн албан хаагчид өгсөн гэж хариулсан байна. Энэ нь Сургуулийн өмнөх боловсролын байгууллагын бүх түвшинд зохисгүй үзэгдэл байгааг харуулж байна.



Багш, ажилтанд талархах, давуу байдал бий болгох зорилгоор бэлэг сэлт, мөнгө өгөх явдал нийтлэг байгааг эцэг эхчүүд буруу гэж үзэж байна. Цэцэрлэгийн эд материал, баяр ёслол, тохижилт, засварт зориулсан хандив, тусламж нэрээр мөнгө авч байгаад эцэг эхчүүд таатай бус байна.

Цэцэрлэгийн эрхлэгчийн санаачилгаар багш нар эцэг эхчүүдээс мөнгө авах бөгөөд хандив, тусламжийн тайлан гаргах, мэдээлэх ажил хангалтгүй байгааг олон нийт онцолж байна. Үүнээс болж “багш мөнгө хураасан, багш ашигласан” гэсэн ойлголт бий байгаа тул багш нар эрхлэгч, нягтлан бодогч нараас хандив, хуримтлалын тайлан гаргахыг шаардах эрхтэй юм.

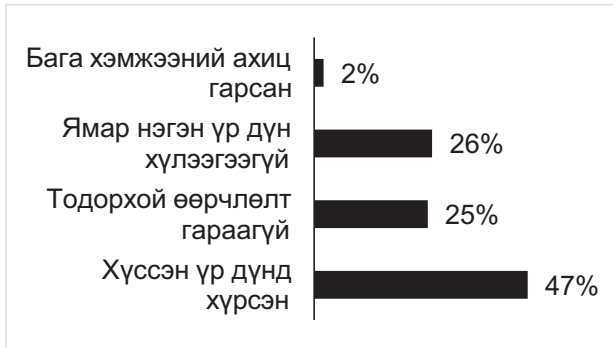
Зураг 23. Бэлэг сэлтийн хэлбэр



Бэлэг сэлт, мөнгө өгсөн хэлбэрийг авч үзвэл: 54 хувь бэлэн мөнгө, 39 хувь бэлэг, сэлт (цэцэг, дарс, бусад эд зүйл), 5 хувь дайлж цайлсан, 2 хувь үйлчилгээ (гэрийнх нь засварыг хийсэн г.м) хэлбэрээр тус тус өгсөн байна.

Эцэг эхчүүд багш, эрхлэгчид өгсөн зүйлээ гэр бүлдээ хүүхдийн дэргэд ярилцах бөгөөд үүнээс хүүхэд ямар тусгал авах вэ гэдэг нь эргэн бодуштай зүйл юм.

Зураг 24. Бэлэг сэлт өгснөөр үр дүнд хүрсэн эсэх



Бэлэг сэлт өгснөөр 47 хувь үр дүнд хүрсэн, 25 хувь тодорхой өөрчлөлт гараагүй, 26 хувь ямар нэгэн үр дүн хүлээгээгүй, 2 хувь бага хэмжээний ахиц гарсан гэж хариулсан байна.

Эцэг эхчүүд бэлэг сэлт өгсөндөө ажил бүтсэн, хүлээсэн үр дүндээ хүрсэн (47%) хэмээн талархалтай байх боловч өөрчлөлт гараагүй хэсэг (25%) гомдолтой гэдгийг анхаарах хэрэгтэй юм.

Цэцэрлэгийн албан хаагчид бэлэг сэлт, мөнгө авахаас гадна хандив, тусламжийг үе үе авдаг нь судалгаагаар тогтоогдсон байна.

Зураг 25. Мөнгө хандив, тусламжийн зориулалт

Хандив, тусламжийн зориулалтыг авч үзвэл: 65 хувь анги танхимын засвар тохижилт, 11 хувь баяр ёслол тэмдэглэх (Багш нарын баяр г.м), 10 хувь баяр, арга хэмжээ, хуримтлал, 5 хувь сургалтын материал авах, хийлгэх, 6 хувь буяны үйлс, 3 хувь компанит ажил (мод, цэцэг тарих) гэсэн байна.



Эндээс төсөвт тусгагдсан зардлыг эцэг эхээс давхардуулж авдаг нь ажиглагдаж байна.

Цэцэрлэгийн мэргэжилтнүүд санхүүгийн төсөв, зарцуулалт, тайлангийн талаар мэдлэг, мэдээлэл багатай, ялангуяа тендер, худалдан авалт, эсвэл өргөтгөлийн үйл ажиллагааны талаар мэдээлэл, оролцоогүй тул хардлага, сэжиг таамаг давамгайлж байна. Нэг талаас хаагдмал, нуугдмал, нөгөө талаасаа мэдлэг, мэдээлэлгүй байгаа нь санхүүгийн эрх мэдэл бүхий албан хаагчид завших боломжийг нээж байна.

Тус судалгаа *“Боловсролын салбар дах авлигын хэмжээ мөнгөн дүнгээр харьцангуй бага боловч хамрах хүрээ, ялангуяа багш болон хүүхдийн ёс суртахууны төлөвшилд үзүүлэх сөрөг нөлөөгөөрөө хамгийн ихтэй юм”* гэж дүгнэсэн байна.

Ёс зүйн зөрчил, авлигын асуудлуудын ихэнх нь нэг талаас эцэг эхчүүдийн хандлага, нөгөө талаас салбарын төсөв, санхүүжилтийн байдал, цалин хангамж, ажлын орчинтой холбоотой байна. Иймд энэ байдлаас гарахын тулд талууд аль аль нь ашиг сонирхлын зөрчил бүхий үйлдэл хийхээс урьдчилан сэргийлэх хэрэгтэй байна.

Цэцэрлэгийн мэргэжилтний ёс зүй, ёс суртахууныг эерэг болгох, олон нийтэд мэргэжлийн нэр хүндийг сэргээхэд удирдах ажилтан, мэргэжилтнүүд болон Боловсрол, шинжлэх ухааны яам, аймаг, нийслэлийн Боловсролын газар, дүүргийн Боловсролын хэлтсийн мэргэжилтнүүд, Мэргэжлийн хяналтын байгууллага, АТГ, иргэдийн хамтын оролцоо, хамтын хяналтууд чухал байна

Эрхлэгчийн ёс зүй, ёс суртахууны зөрчил

Цэцэрлэгт ёс зүйн дүрмийг баримталж, үлгэрлэж хэвшүүлэх нь эрхлэгчийн ёс суртахуун, үнэлэмж, үнэт зүйл, зарчимч байдлаас шууд шалтгаалдаг. Эрхлэгч ёс суртахууны хувьд эерэг, зөв төлөвшилтэй, зарчимч хариуцлагатай бол багш, ажилтнууд мөн тийм байхыг эрхэмлэдэг. Эсрэгээр эрхлэгч ёс суртахууны доголдолтой, үг яриа болон сэтгэл хөдлөлөө удирдах, илэрхийлэх чадваргүй бол байгууллагын уур амьсгал, соёл эвдэрдэг.

Удирдах ажилтны албан тушаал өндөрсөх тутам түүний шийдвэрийн хариуцлага нэмэгддэг. Иймд цэцэрлэгийн албан хаагчидтай холбоотой ёс зүйн алдаа, дутагдлыг ямар ч тохиолдолд эрхлэгч хариуцах учиртай байдаг.

Кейс Ё-02: Цэцэрлэгт өглөө хүүхдээ хүргэхэд багш, ажилчдаа үүдэнд жагсаагаад загнаад элдвээр доромжлоод зогсож байдаг эрхлэгч байдаг. Цэцэрлэгийн багш, ажилчдыг амар тайван ажлыг нь хийлгүүлээсэй. Багш нар ёс зүйгүй хүний удирдлага дарамт шахалтад хүүхдийг хэрхэн сургах вэ? Цэцэрлэгт халуун дулаан уур амьсгал хэрэгтэй.

Кейс Ё-03: Би цэцэрлэгт 7 жил багш хийгээд эрхлэгчийн дарамтаас тэсэхийн арга үгүй болж, өөрийн хүсэлтээрээ ажлаасаа гарсан. Эрхлэгч ажилчдыг гэрийн үйлчлэгч мэт загнах, доромжлох, өөрийн нөхрөө ажилд авах, хүүхдийн хоолны мөнгөнөөс няравтайгаа нийлж завших, хүүхэд оруулахад мөнгө авах, ангид хэрэгтэй зүйл авна гэж эцэг эхчүүдээс мөнгө авах, мэргэжлийн багш авахын оронд танил болон мөнгө өгсөн хүнийг ажилд авах зэргээр эцэст нь хүүхдүүдийг хохироож байна.

Кейс Ё-04: Удирдах чадваргүй хүмүүс эрхлэгчээр ажиллаж байна. Тэд багш, ажилчдыг хооронд нь талцуулж эвдрүүлдэг, өөрийн харц гарын аясаар л байлгадаг. Өөрийн ах дүү хамаатан саднаар цэцэрлэгээ дүүргэчихсэн, ховоор ажил хийдэг удирдах ажилтнууд ихсэж байна.

Кейс Ё-05: Цэцэрлэгийн эрхлэгч нарыг хаана хариуцдаг (томилж, ажлыг үнэлж дүгнэдэг) юм бэ? Их эрх мэдэлтэй хүмүүс, харилцааны соёлгүй, эцэг эхчүүдийг мөнгө өгөхгүй бол хүүхдийг чинь хасна, дүүг нь авахгүй гэж дарамтална. Санаа бодлоо хэлсэн багш, ажилчдаа эвгүй үгээр харааж, доромжилж, ажлаас нь халдаг. Нэг ангийн багш жилд 3-4 удаа солигдох нь хүүхдэд хохиролтой. Эрхлэгчид багш нараа загнаад, багш нар нь эцэг, эхээс гуйж, аргадаад суучихна, тэгээд авсан мөнгөө зарцуулсан зүйл нь мэдэгдэхгүй.

Кейс Ё-06: Эрхлэгч нар дээд дарга нарт хүүхдийн сайн сайхны төлөө их юм хийсэн гэж тайлагнадаг. Багш ажилчдаа харцаар хөдөлгөдөг, оролцохгүй юм байхгүй. Багшийн хувийн амьдралд хүртэл оролцоно. Шүүмжилсэн хүнийг зайлуулах гээд зохион байгуулалтайгаар дайрна. Тайлангийн хурал дээр бие биеийнхээ алдаа дутагдлыг шууд хэл, нүүрийг нь хараад хэлж чадахгүй байна гэж турхирч хагаралдуулна. Дараа нь багш нар хоорондоо

эв түнжингүй байдалд орох буюу өөрөө хагаралдуулж албаар эв нэгдэлгүй байлгадаг.

Кейс Ё-07: Нийслэлийн нэгэн цэцэрлэгийн эрхлэгч Б нь (2012 оноос ажилласан) авлигын хэргээр шалгагдаж 2018.03.27-нд ажлаасаа чөлөөлөгдөж, 2019.04.08-нд дахин томилогдсон, 5 сарын 30-ны өдөр цэцэрлэгийн ажилчдын хурал хийж, багш нартаа анги бүрээс зургаан хүүхэд хасах үүрэг өгсөн. Ингэхдээ *“Дарга нарын захиасаар орж ирсэн хүүхдүүдийг битгий хасаарай. Тэд хоёр гурав хоногийн дараа ганц утасдуулаад л буцаад хүрээд ирдэг юм. Амьдралын боломж тааруу хүүхдүүдээс эхлээд хас. Миний өрөөнд гомдол гаргаж орж ирэхгүйгээр цаагуураа зохицуул”* гэсэн байна²³. Багш нарыг ажлаасаа гарахыг удаа дараа шаардаж, янз бүрийн шахалт дарамт үзүүлж, багш ажилчдыг байнга доромжилж, эцэг эхчүүдийг *“... Та нарын хүүхдүүдийг хасаагүй юм бол болоо юм биш үү. Явдаг газраараа яв, ... (муу үгээр доромжилж)”* гар хуруугаар эвгүй дүр үзүүлсэн байна.

Кейс Ё-08: Зөв ёс суртахуунтай эрхлэгчид олон байдаг. Намын болоод даргын томилгоотой хүмүүс л ёс суртахуунгүй байдал, элдэв зөрчил гаргадаг.

Багшийн ёс зүй, ёс суртахуун, хариуцлага

Багшийн ёс суртахуун нь түүний үг, үйлдлээр илрэх бөгөөд хүүхдүүд түүнээс суралцаж байдаг. Шударга зан, үйл болон зөв буруугийн тухай үлгэр ярьж өгчхөөд өөрөө буруу үйлдэл хийвэл хүүхэд эхэндээ цочролд орж, дараа нь үг, үйлдэл зөрж болох тухай сэтгэгдэлтэй болно.

Кейс Ё-09: Цэцэрлэгийн А бүлгийн багш О нь 2019-2020 оны хичээлийн жилийн бэлтгэл болгож хүүхэд бүрээс өнгийн цаас 4 ш, баримлын шавар 5 уут, өнгийн харандаа 3 хайрцаг, өнийн цаас 3 уут, бичгийн цаас 1 боодол, 12 өнгийн усан будаг 2, зургийн дэвтэр 3, гарын шингэн саван 4 ш, шүдний оо 3 ш, сойз 2 ш, хуурай салфетка 2 уут, алчуур 1 ш, 00 цаас 4 ширхгийг тус тус авсан. Дүү минь (4 настай) *“манай багш ангиас шүдний оо аваад явсан”, “салфетка аваад явсан”* гэж ярихыг удаа дараа сонслоо. Дүүдээ энэ талаар тайлбар хэлж чадахгүй байна. Багшийн ийм зохисгүй үйлдэл нь хүүхдийн хүмүүжил, ёс суртахууны төлөвшилд хэрхэн нөлөөлөх вэ?

Энэ мэт хичээл, сургалтын зориулалтаар эцэг эх, хамтран ажилладаг байгууллагаас авсан зүйлийг зориулалтаар нь хэрэглэхгүй байх, санхүү эд хөрөнгийн зөрчил бүхий үйлдлийг хэзээ зогсоох вэ? Байгууллагын эд хөрөнгийг хувийн хэрэгцээнд ашиглах нь эрхлэгч, багш нарын үлгэрлэл дуурайлтай холбоотой болов уу? (Сумаас ирсэн захидал)

23 <http://isee.mn/n/704>

5.4 Эцэг, эхийн ёс суртахууны төлөвшил



Эцэг, эхийн ёс суртахуун нь гэр бүлийн (эцэг эхчүүдийн хоорондын болон хүүхэдтэйгээ харьцах) харилцаа, зан үйлдлээр илэрч, хүүхдийн сэтгэл санаа, ёс суртахууны төлөвшилд хамгийн их нөлөөлдөг.

Эцэг эхчүүд хүүхдээ сонсох, ярилцах, хамт тоглох, хамт ухаалаг технологи хэрэглэх

зэргээс эхлээд хүүхэд сорилтыг даван туулахад нь туслах, чиглүүлэх зэргээс тусгал авч, оюун ухаан, сэтгэлээ төлөвшүүлж байдаг.

Хүний мөс чанар, сайхан сэтгэл, зан авир, бие хүний шинжүүд зохих хэмжээнд эцэг эхээс хүүхдэд өвлөдөг. Магадгүй та зарим үед хүүхдийнхээ гаргаж буй зан авираас өөрийгөө тольдон харж болох юм. Хүүхдийн сэтгэл, ёс суртахууны 80-90 хувь нь эцэг эх, гэр бүлээс шалтгаалдаг.

Боловсролын салбарын ёс зүйн дүрэмд хүүхдээ цэцэрлэг, сургуульд явуулах эцэг эхийн үүргийг дараах байдлаар заасан байдаг. Үүнд:

1. Боловсролын байгууллагаар үйлчлүүлэгчид багшийн нэр төр, алдар хүнд, хууль ёсны ашиг сонирхлыг хүндэтгэн үзэх;
2. Багш хууль тогтоомжоор заасан ажил үүргээ гүйцэтгэх үйл явцыг санаатай болон санамсаргүйгээр тасалдуулахгүй байх;

Эцэг эхчүүдийн ёс суртахууны эерэг болон сөрөг нөлөө

Эцэг эхийн хайр, халамж, зан үйлдэл нь хүүхдийн сэтгэл санаа, ёс суртахууны төлөвшилд тусаж, шингэж байдаг. Манай монголчууд “*хайр нь дотроо, хал нь гаднаа*” гэдэг уламжлалтай бөгөөд орчин үед халамжлах, харилцаж сургах, харж хандах гэдэг чухал болж байна. **Халамжлах** нь өсөж торних гэр орон, ахуйн нөхцөл, сурах боломжийг бүрдүүлэх, **харилцаж сургах** нь санаа бодлоо бусдад зөв ойлгуулж, өөрийгөө илэрхийлэх, бусдыг ойлгох, **харж хандах** нь ахуйн болон зам тээвэр, гал, усны осол гэмтлээс сэргийлэх²⁴, “өдөржин эзэнгүй” орхихгүй байх гээд олон зүйлийг агуулдаг.

Хүүхдэд хайр энхрийлэл, зөв сайхан зүйлийг мэдрүүлж байвал сайн үлгэр дуурайл болж эергээр нөлөөлдөг. Харин хүүхдийн дэргэд муу үг, худал ярих, бусдыг муулах, буруу үйлдэл хийхийг хүүхэд харж, бяцхан ухаандаа тунгааж, яагаад гэж эргэцүүлж, бас дуурайдаг.

Хайр нь дэндвэл хүүхэд улцгар, өөртөө итгэлгүй, бие даасан биш эсвэл хэт эрх танхил болчих, хайр багадвал хатуу ширүүн, хүний сэтгэлийг

²⁴ 2018 оны 10 сарын байдлаар 0-5 насны 15385 хүүхэд осол гэмтэлд өртсөний 18.4 хувийг түлэгдэлт (90 хувь нь гэртээ буюу ахуйн осол эзэлж байна). Осол гэмтэлд өртсөн хүүхдийн тоог өнгөрсөн оны мөн үетэй харьцуулахад 41.4 хувиар өсчээ.

ойлгодоггүй хүн болох талтай. Тиймээс хүүхдээ хүмүүжүүлэхдээ тунг тааруулах нь эцэг эхээс их ур ухаан, хичээл зүтгэл шаарддаг.

Бид хүүхдийнхээ санаачилга, шинийг сэдэх урам зоригийг дарснаас болж тэд үзэл бодлоо зөв илэрхийлж чаддаггүй, хүн намайг шүүмжилчих болов уу гэсэн байдалтай, идэвх санаачилга муутай хүн болон хүмүүждэг.

Хүснэгт 20. Хүүхдийн сэтгэл санаа, ёс суртахуунд эцэг эхийн үзүүлэх нөлөө

Сөрөг нөлөөлөх үйлдэл	Эерэг нөлөөлөх үйлдэл
<ul style="list-style-type: none"> • Эцэг эхчүүд хүүхдээ сонсохгүй • Хүүхдээсээ илүү ажлыг чухалд үзэх • Хүүхэдтэйгээ хаалтай байх • Хүүхдэд анхаарал тавихгүй • Хүүхдээ буруу, дутуу ойлгох • Хүүхдийг эцэг эхийн үгээр байлгах • Хүүхдийг хэтэрхий дураар нь байлгах 	<ul style="list-style-type: none"> • Хүүхэдтэйгээ хамт инээх, тоглох, баясах • Хүүхдээ зоригжуулж итгэж найдаж байгаагаа мэдрүүлэх • Хүүхдэдээ ном уншиж өгч утгыг ярилцах • Хүүхдэд бэрхшээл тохиолдсон үед нь дэмжлэг үзүүлж туслах • Хүүхдээ цагийг нь олж урамшуулах, магтах
Үр дагавар	
Хүүхэд хэнэггүй, өөртөө болон бусдад итгэлгүй болдог	Хүүхэд мэдрэмжтэй, өөртөө болон бусдад итгэдэг

Хүүхэд хайр халамжийг ээжээсээ, итгэл найдварыг ааваасаа үлгэрлэдэг. Хүүхэд ээжийн хайр, аавынхаа итгэлийг өөртөө шингээж, эргэн тойрныхонтойгоо харилцах үедээ илэрхийлж байдаг. Хайр, итгэлийг хангалттай амссан хүүхэд амжилттай, аз жаргалтай, хайраар дүүрэн, өөртөө болон бусад хүмүүст хүлээцтэй ханддаг, өөртөө итгэх итгэлтэй болдог.

Эрэгтэй хүүхдүүд аавыгаа үлгэр дуурайл болгон үздэг учраас, түүний зан ааш, үйл хөдлөл бүхнийг дуурайдаг. 4-5 настай хүүхэд аавынхаа сууж байгааг нь хүртэл дуурайдаг. Шилжилтийн насны өсвөр хүүхдүүд аавынхаа ааш авир, тэр ч байтугай уурлах байдлыг нь хүртэл дуурайна. Эрэгтэй хүүхдүүдийн хувьд аав нь ээжтэй нь харилцах харилцаа нь ирээдүйд эсрэг хүйстэндээ, эхнэртээ хандах хандлагад нь нөлөөлдөг. Ийм учраас эцэг хүн хүү нь өөрөөс нь үлгэр дуурайл авдгийг ухаарч, өөрийн зан ааш, дотоод ертөнцөө задлан шинжилж, өөрийгөө хөгжүүлж байх хэрэгтэй юм.

Бага насандаа аавтайгаа хэрхэн харилцаж байсан нь насанд хүрэхдээ бусадтай харилцах харилцаанд нөлөөлдөг байна. Аав, хүү хоёрын эрүүл харилцаа нь ирээдүйд өөртөө итгэлтэй, амжилттай хүн болоход нөлөөлдөг.

Хүүхдийн сэтгэл зүйг эцэг эхчүүдийн ёс суртахуунгүй байдал гэмтээдэг

Хүүхдийн аливаад хандах хандлага, зан чанар, байгаа байдал нь аав ээжийнх нь хэн нэгэнтэй ямар нэгэн хэмжээгээр төстэй байдаг. Танай

хүүхдүүд та бүхний үргэлжлэл гэдгийг байнга санах хэрэгтэй.

Насанд хүрэгчид өдөр тутмын амьдралдаа өөрсдөө анзаардаггүй алдаа гаргадаг. Хүүхэд үүнийг ажиглаж, дуурайдаг. Тэгвэл бид ямар алдаа гаргадаг болохоо дараах кейсүүдийг унших явцдаа тодруулъя.

Кейс Ё-10: Гарцгүй газраар хүүхдээ хөтлөөд гүйх, хажууд нь утсаар худлаа ярих (энэ тэнд байна, тэгж байна г.м), хов ярих, бусдыг болон багшийг нь муулах зэрэг нь хүүхдэд сэтгэл зүйн цохилт болж, улмаар насанд хүрэгчдэд эргэлзэж эхэлдэг.

Кейс Ё-11: Хүүхдүүдээр гэр бүлийнх нь тухай хөрөг зуруулжээ. Хүүхдүүд аавыгаа буйдан дээр зурагт эсвэл гар утсаа үзэж байгаар дүрсэлсэн бол ээжийгээ нэг гартаа шанага барьж, нөгөө гартаа дүүг нь тэвэрсэн байдлаар ихэвчлэн зурсан байжээ.

Кейс Ё-12: Нэгэн айлын хүү, охин хоёр гэр бүл болон тоглож байгаад хүү нь *“Би аав больё, чи ээж бол”* гэж хэлэв. Хаалга тог тог тогшин аав нь гаднаас гуйван орж ирээд *“Эхнэр цай, хоол аваад ир”* гэж хашгирах, эд зүйлээ шидлэх юм. Гэтэл ээж нь гартаа гурилын элдүүр атган, ташаагаа тулан зогсож *“Өө муу чинь, дахиад хар усаа гудраад ороод ирэв үү”* гэв.

Хүүхэд өсгөх үзэл бодолд гарч буй шинэ хандлага

Өмнөх үеийнхний нийтлэг алдаа бол хүүхдийн хүмүүжилд эхийн үүргийг чухалд үздэг байв. Энэ нь тухайн үеийн нийгэм болон ахуй орчин, хөдөлмөрийн хуваарьтай нийцэж, гэрийн доторх ажил, асуудлыг бүгдийг эмэгтэйчүүд хариуцаж байв. Эх хүн хүүхэд төрүүлсэн болохоор өөрийн үзэл бодлоор хүмүүжүүлэх нь зүй ёсны асуудал гэж үзсээр байна. Хүүхдүүдийн зурсан зургаас үзэхэд ээж, эмээ, дүүгээ зурах нь их бөгөөд аавтайгаа хамт тоглож байгаа дүр зураг тун ховор харагддаг. Аав нар ажлаасаа ирээд ихэвчлэн зурагт үздэг. Ажил ихтэйгээрээ далимдуулан гэр бүлийн ажлаас зайлсхийдэг. Хот суурин газарт технологийн хөгжилтэй уялдаж гэр бүл дэх хөдөлмөрийн хуваарь өөрчлөгдөх, хүүхдийн боловсрол хүмүүжилд эцэг эхийн хамтын үүрэг оролцоо илүү их үгүйлэгдэх болсон байна.

Зураг 26. Гэр бүлийн амьдрал, хүүхдийн хөгжилд оролцоо



Уламжлалт хандлага: ээж, эмээ, охин



Шинэ хандлага: Аав+ээж+хүүхэд

Орчин үед хүүхэд өсгөх, хөгжүүлэхэд эцэг эхчүүд, гэр бүлийн гишүүд бүгд үүрэг оролцоотой болохыг шинэ үеийнхэн ойлгож, үлгэрлэж байна.

Эрчүүд *“эж нь хүүхдээ өсгөдөг, хүүхдэд надаас илүү эж нь хэрэгтэй, би материаллаг зүйлээр хангахад болно”* гэсэн бодлоо өөрчлөх хэрэгтэйг сэтгэл зүйчид зөвлөж байна. Тэгвэл эцэг үрийн эрүүл харилцаа ямар байх вэ? Аав нар хүүтэйгээ эсвэл охинтойгоо хэрхэн харилцах вэ? Хүү, охин аль аль нь аав, ээжтэйгээ санаа бодол, сэтгэлээ хуваалцахыг хүсдэг. Тэд аав үүнийг мэддэг байгаасай гэж хүсдэг. Хүүхдийн санаа бодлыг хуваалцах нь хүүхдүүдэд хамгийн их үгүйлэгддэг зүйл бөгөөд өөрийн санаа бодлоо бусдад илэрхийлж сурах том сургалт байдаг.

Кейс Ё-13: Хүүхдийн хөгжил, төлөвшил, хүмүүжил тодорхой үе шаттай явагддаг. Та бүхний гар дээр өдөр өдрөөр өсөж буй хүүхэд таны сэтгэлийн хөдөлгөөнийг дагаж, баярлавал хамт баярлаж, уурлавал гайхаж, хүүхдийн буруугаас боллоо өртөө гэж гомддог. Хөхнөөс сүү гарахгүй бол уурлахдаа хамаг чадлаараа бархирахаас эхэлж, ааш авираараа өөрсдийгөө илэрхийлдэг. Хүүхэд хэлд ороогүй байхдаа ч таны хэлсэн үгийг ойлгож байдаг. Тиймээс та хүүхдээ нялх бага гэлтгүй хэлэх, ярих үгээ цэгнэж, хүүхэдтэйгээ хамт төлөвших хэрэгтэй.

Кейс Ё-14: Аав эж нь хүүхдэдээ *“тэгж болохгүй, ингэж болохгүй”* гэж байнга зааварлан, номхон суулгаж байвал л болох юм шиг санадаг. Ингэж хэт захиргаадаж хүмүүжүүлснээс болж таны хүүхэд ч бас бусдыг хэт их загнах, дарангуйлах дуртай, хүний үнэ цэнийг ойлгодоггүй, бусдыг байгаагаар нь хүлээн авдаггүй, шүүмжилж, өөлөх, муулах хандлагатай болдог.

Цэцэрлэгийн эрхлэгч, багш, арга зүйч нар эцэг эхчүүдэд хүүхэдтэйгээ ажиллах нийтлэг болон ганцаарчилсан зөвлөгөөг байнга өгөх, мөн эцэг эхчүүдээс хүүхдийнх онцлогийг сонсож, тэдэнтэй ярилцаж байгаарай.

Дасгал

Дасгал 25. Эрхлэгчийн ёс суртахууны тухай эргэцүүлэх нь

Та 5.3-д буй “Эрхлэгчийн ёс зүй, ёс суртахууны зөрчил”-тэй холбоотой кейсүүдийг уншаад дараах асуултад хариулна уу.

1. Танд эдгээр кейс ямар сэтгэгдэл төрүүлж байна вэ? (сонголт хийж, тайлбар бичнэ үү)
 - a. байж боломгүй зүйл
 - b. хэвийн болсон зүйл
 - c. ажил мэргэжлийг гутаасан
 - d. ажил мэргэжлийг гүтгэсэн
 - e. бусад /нэмж бичих/
2. Энд бичигдсэн зүйл бодит байдал дээр байдаг уу? (сонголт хийж, тайлбар бичнэ үү)
 - a. Тийм
 - b. Хаяа
 - c. Зарим нь
 - d. Үгүй
 - e. Мэдэхгүй
3. Кейст гарсан сөрөг зүйлүүд бий болоход юу нөлөөлдөг вэ? (хэд хэдийг сонгож болно, сонголтоо тайлбарлаж бичнэ үү)
 - a. Ёс суртахууны төлөвшилгүй байдал
 - b. Мэргэжлийн ёс зүйн дүрмийг зөрчдөг
 - c. Мэргэжлийн ёс зүйн дүрмийн зохицуулалт хангалтгүй
 - d. Эрхлэгчийн томилгоотой холбоотой (Засаг дарга томилдог)
 - e. Бусад /нэмж бичих/
4. Эрхлэгч нарын тухай олон нийтийн дунд бий болсон таагүй ойлголтыг өөрчлөхийн тулд юу хийх шаардлагатай вэ?
 - a. Ёс суртахууны боловсрол эзэмшинэ
 - b. Ёс зүйн зөрчил гаргасан бол ажлаас чөлөөлөх
 - c. /нэмж бичих/
 - d. /нэмж бичих/

Дасгал 26. Багшийн ёс суртахууны тухай эргэцүүлэх нь

Та 5.3-д буй “Багшийн ёс зүй, ёс суртахууны зөрчил”-тэй холбоотой кейсүүдийг уншаад дараах асуултад хариулна уу.

- 1) Танд эдгээр кейс ямар сэтгэгдэл төрүүлж байна вэ? (сонголт хийж, тайлбар бичнэ үү)
 - a. байж боломгүй зүйл
 - b. хэвийн болсон зүйл
 - c. ажил мэргэжлийг гутаасан
 - d. ажил мэргэжлийг гүтгэсэн
 - e. бусад /нэмж бичих/
- 2) Энд бичигдсэн зүйл бодит байдал дээр байдаг уу? (сонголт хийж, тайлбар бичнэ үү)
 - a. Тийм
 - b. Хаяа
 - c. Зарим нь
 - d. Үгүй
 - e. Мэдэхгүй
- 3) Кейст гарсан сөрөг зүйлүүд бий болоход юу нөлөөлдөг вэ? (хэд хэдийг сонгож болно, сонголтоо тайлбарлаж бичнэ үү)
 - a. Ёс суртахууны боловсрол, төлөвшилгүй байдал
 - b. Мэргэжлийн ёс зүйн дүрмийг зөрчдөг
 - c. Мэргэжлийн ёс зүйн дүрмийн зохицуулалт хангалтгүй
 - d. Тухайн багшаас хамаарах зүйл
 - e. Бусад /нэмж бичих/
- 4) Багшийн тухай олон нийтийн дунд бий болсон таагүй ойлголтыг өөрчлөхийн тулд юу хийх шаардлагатай вэ?
 - a. Ёс суртахууны боловсрол эзэмшинэ
 - b. Ёс зүйн зөрчил гаргасан бол ажлаас чөлөөлөх
 - c. /нэмж бичих/
 - d. /нэмж бичих/

Дасгал 27. Таны үнэт зүйл юу вэ?

Та өөрийн үнэт зүйлээ мэддэг үү? Таны үнэт зүйл өмнөхөөс өөрчлөгдсөн байна уу?

Заавар: Та дараах үнэт зүйлээс хамгийн чухал гэсэн 5-10-н сонголтыг хийнэ үү. Хэрэв таны сонголт жагсаалтад байхгүй бол нэмж бичиж болно. Таны сонголт оюун ухаан, сэтгэлд хамгийн ойр гэдэгт итгэлтэй байна уу?

Үнэт зүйл

- | | | |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| ○ Аз жаргал | ○ Ёс зүй | ○ Үнэнийг хамгаалах |
| ○ Албан тушаал | ○ Ёс суртахуун | ○ Үнэнч байх |
| ○ Алсын хараа | ○ Итгэл, найдвар | ○ Үр дагавар |
| ○ Амгалан байдал | ○ Мөнгө | ○ Үр дүн, үр ашиг |
| ○ Амжилт | ○ Мэдлэг | ○ Хайр дурлал |
| ○ Арга зам | ○ Мэдрэмж | ○ Халамжлуулах |
| ○ Ачаалал даах | ○ Мэргэжил | ○ Хамт олон |
| ○ Аюулгүй байдал | ○ Мэргэн ухаан | ○ Хамтын ажиллагаа |
| ○ Баг удирдах | ○ Нам, бүлэг | ○ Харилцаа |
| ○ Багаар ажиллах | ○ Наргианч байдал | ○ Хариуцлага |
| ○ Биеэ даах чадвар | ○ Нийгмийн төлөө | ○ Хувийн төрх |
| ○ Бишрэл, сүсэг | ○ Нөхөрлөл | ○ Хүлээцтэй хандах |
| ○ Боловсрол | ○ Нэр төр | ○ Хүн чанар |
| ○ Бусадтай танилцах | ○ Онцгой байх | ○ Хүн чанар |
| ○ Бусдад итгэх | ○ Орон нутаг | ○ Хүнд туслах |
| ○ Бусдад таалагдах | ○ Өвөг дээдэс | ○ Хүндлэл |
| ○ Бусдыг ойлгох | ○ Өмч хөрөнгө | ○ Хүний эрх |
| ○ Бүтээлч чадвар | ○ Өөрийгөө таних | ○ Хүүхэд |
| ○ Бүтээмж | ○ Өөрийгөө хүндлэх | ○ Хүч эс хэрэглэх |
| ○ Бясалгал | ○ Өөрийн хөгжил | ○ Хялбарчлах |
| ○ Газар нутаг | ○ Өрсөлдөх чадвар | ○ Хяналт |
| ○ Гал голомт | ○ Сайхан орчин | ○ Чинээлэг амьдрах |
| ○ Гоо үзэсгэлэн | ○ Санаачилга | ○ Шагнал |
| ○ Гэр бүл | ○ Санхүү | ○ Шилдэг байх |
| ○ Даруу зан | ○ Сахилга бат | ○ Шинэчлэл |
| ○ Дасан зохицох | ○ Соёл бүтээх | ○ Шударга байх |
| ○ Зиндаа | ○ Соёлын өвлүүлэх | ○ Шүтэлцээ |
| ○ Зориг | ○ Суралцах | ○ Эелдэг байдал |
| ○ Зорилго, зорилт | ○ Төгөлдөр, төгс | ○ Энх тайван |
| ○ Зочломтгой зан | ○ Туйлбартай | ○ Эрүүл мэнд |
| ○ Зөн билэг | ○ Тэвчээр | ○ Эрч хүч |
| ○ Зөрчил шийдэх | ○ Тэмүүлэл | ○ Эх орон |
| ○ Итгэл даах | ○ Уламжлал | ○ Эцэг эх |
| ○ Логик сэтгэлгээ | | |

Дасгал 28. Танай цэцэрлэгийн үнэт зүйл юу вэ?

Байгууллага, хамт олныг бүтээмжтэй, амжилттай, тогтвортой удирдахын үндэс нь үнэт зүйл байдаг. Байгууллагын үнэт зүйл нь хамт олны сэтгэл оюунд оршдог. Байгууллагын үнэт зүйлийг төлөвшүүлэхэд та ямар үүрэг гүйцэтгэдэг вэ?

Аргачлал

1. Хүн бүр дараах үгнээс 9-ийг сонгож тэмдэглэнэ
2. Хүн тус бүрийн 9 үгийг хэлэлцэж, давхардсаныг тоолж, саналыг авч 9-ийг сонгоно.
3. Та бүхний үнэлэмжийг илэрхийлэх үг байхгүй бол нэмж болно.

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| ○ Ажилчдаа дэмжих | ○ Найдвартай | ○ Үйлчлүүлэгчийг дээдэлсэн |
| ○ Ажилчдын эрүүл мэнд | ○ Наргианч | ○ Үнэнийг баримтлах |
| ○ Ажлын орчин | ○ Нийгэмд үйлчлэх | ○ Үр дүн, үр дагавар |
| ○ Алдааг уучлах | ○ Нийтийн сонирхол | ○ Халамж |
| ○ Амжилт | ○ Нөхөрлөл | ○ Хамгийн шилдэг |
| ○ Амласнаа биелүүлэх | ○ Нэгдмэл байдал | ○ Хамтын ажиллагаа |
| ○ Амралт, чөлөөт цаг | ○ Нэр хүнд сайн | ○ Хамтын шийдвэр |
| ○ Асуудал шийдвэрлэх | ○ Олон соёл | ○ Харилцагчийг эрхэмлэсэн |
| ○ Ашиг | ○ Өрсөлдөх чадвар | ○ Харилцан хамаарал |
| ○ Аюулгүй байдал | ○ Санаачилга | ○ Хариуцлага |
| ○ Багаар ажиллах | ○ Санхүүгийн чадвар | ○ Харилцаа |
| ○ Байгууллагын хөгжил | ○ Сахилга бат | ○ Хүндэтгэл |
| ○ Байнгын сайжруулалт | ○ Системтэй сэтгэлгээ | ○ Хүний эрх |
| ○ Бахархал | ○ Соёлын өв | ○ Үнэлгээ, дүгнэлт |
| ○ Баяр, ёслол | ○ Стратеги тодорхой | ○ Чанар |
| ○ Боловсрол, мэдлэг | ○ Суралцах | ○ Шинэчлэл |
| ○ Бусдаас онцгой | ○ Тэгш хандлага | ○ Эв нэгдэл |
| ○ Бүтээмж | ○ Түншлэл | ○ Эмх цэгц |
| ○ Бүтээлч байдал | ○ Уламжлал | ○ Эрсдэл давах |
| ○ Ёс зүй | ○ Удирдлага | ○ Эрх чөлөө |
| ○ Зөвшилцөх | ○ Утга агуулга | ○ Эрхэм зорилгын төлөө |
| ○ Идэвх, идэвхжүүлэлт | ○ Уян хатан | |
| ○ Итгэл үнэмшил | ○ Жендэр тэгш | |
| ○ Менежментийн баг | | |
| ○ Мэдээлэл нээлттэй | | |

Дасгал 29. Таны стресс ямар хэмжээнд байна вэ?

Бэрхшээл биднийг сорьж, бид аргыг олдог. Г.Жаргал

Сэтгэл судлаач Томас Холмес, Ричард Рэх²⁵ нар Стрессээс (сэтгэл санааны хямрал) шалтгаалж өвчилдөг болохыг тогтоожээ. Та өөрийн стрессийн түвшнийг тодорхойлно уу.

Заавар:

1. Дараах өгүүлэмжийг нэг гүйлгэж уншина уу.
2. Та өөрийн одоогийн (3-6 сарын доторх) байдлаа үнэлж, сонгоно уу.

1. Ажлаасаа халагдах	47
2. Ажлын байр өөрчлөгдөх	29
3. Ажлын зорилго, чиглэл өөрчлөгдөх	36
4. Ажлын цаг болон нөхцөл өөрчлөгдөх	20
5. Ам бүлийн өөрчлөлт	15
6. Амралт	13
7. Амьдралын нөхцөл өөрчлөгдөх	25
8. Байнга ямар нэгэн зүйлээс маргалдах	35
9. Баяр, ёслол	12
10. Гэмтэж бэртэх	53
11. Гэнэтийн амжилт	28
12. Гэр бүл дахин нийлэх	45
13. Гэр бүл салах	73
14. Гэр бүл тусдаа амьдрах	65
15. Гэр бүлийн санхүү өөрчлөгдөх	38
16. Гэр бүлийн хэн нэгэн нас барах	63
17. Гэр бүлийн хэн нэгэн хүндээр өвдөх	44
18. Гэр бүлийн хэн нэгэн ажилгүй болох	26
19. Дотнын найз нас барах	37
20. Дунд хэмжээний зээл, түрээс	17
21. Дүрэм зөрчих (жолооны бүс, гэрлэн дохио)	11
22. Жирэмслэх	40
23. Их хэмжээний өр, зээл	31
24. Нийгмийн бүлэг, хамт олон өөрчлөгдөх	18
25. Нойр солигдох, нойргүйдэх	16
26. Орон сууцны зээл	30
27. Оршин суух байршил өөрчлөгдөх	20
28. Сексийн хүндрэл	39

25 Thomas H. Holmes and Richard H. Rahe, Journal of Psychosomatic Research, V-11, 1967

29. Сургуулиа өөрчлөх, шилжих	20
30. Сургуульд орох	26
31. Сүм, хийд өөрчлөгдөх	19
32. Тэтгэвэрт гаргах	45
33. Удирдлагатайгаа үл ойлголцох	23
34. Үр хүүхдээ хол явуулах	29
35. Хадмуудтайгаа үл ойлголцох	29
36. Хань ижил нь нас барах	100
37. Хооллох зуршил өөрчлөгдөх	15
38. Хувийн дадал өөрчлөх	24
39. Хүүхэд төрөх	39
40. Чөлөөт цаг өнгөрүүлэх газар өөрчлөгдөх	19
41. Шинэ бизнес эхлүүлэх	39
42. Шинээр гэрлэх	50
43. Ойр дотнын хүн хэрэгт холбогдох	63

Дүгнэх заавар: Сонголтод харгалзах онооны нийлбэрийг гаргана. Таны нийт оноо . . .

Хариулт



300-аас дээш оноо: Дээд түвшин цэгтээ хүрсэн, өвчлөх магадлал их;

150-299 оноо: Дунд түвшин, Өвчлөх магадлал дунд зэрэг;

150-аас доош бол: Доод түвшин, Өвчлөх магадлал бага.

Стрессийг даван туулах зөвлөмж:

- Ажилд садаатай зүйлээс ангижрах
- Алдаанаас суралцаж, давтахгүй
- Өөрчлөлтийг эергээр хүлээж авах
- Амьдралын орчин, зан үйлээ өөрчлөх
- Архи, пиво, тамхи, буруу зуршлаас татгалзах
- Үр дүнг урьдчилан тооцож сурах
- Өөртөө цаг гаргаж, өөрийн амжилтыг урамшуулах
- Тайван орчинд тархиа амрааж бясалгах
- Гүн амьсгалах, агаарт алхах
- Очиж үзээгүй газраар аялах
- Оюун ухаанаа төвлөрүүлэх
- Өөдрөг үзлээр өөртэйгөө ярих
- Уул, ус байгалиас энерги авах
- Хоолоо тохируулах
- Өдөр тутмын хуваарь
- Спортоор хичээллэх
- Хүмүүст туслах
- Хамт олонтойгоо нээлттэй ярилцах

Дасгал 30. Эцэг эхийн сэтгэл санаа, ёс суртахуун

Та дараах асуултад жишээгээр тайлбарлаж, тохиолдол тус бүрд тохирох арга замыг зөвлөнө үү.

Хүүхэд өөртөө тавих хяналтаа алдаж байна уу?

.....
.....
.....
.....

Хүүхэд том хүнтэй маргаж муудалцаж байна уу?

.....
.....
.....
.....

Гуйлт хүсэлт биелүүлэхийг татгалзаж байна уу?

.....
.....
.....
.....

Өөрийн алдаа буруу үйлдэлдээ бусдыг буруутгаж байна уу?

.....
.....
.....
.....

Уурлаж ямар нэгэн зүйл хийхээс татгалзаж байна уу?

.....
.....
.....
.....

Хүмүүсийн үйлдэлд маш түргэн уцаартай хариулж байна уу?

.....
.....
.....
.....

СЭДЭВ 6. ЦЭЦЭРЛЭГИЙН ХАМТЫН АЖИЛЛАГАА

*Бодож, ярьж, үйлдэж буй тань харилцан
зохицож байгааг аз жаргал гэнэ. Махатма Ганди*

6.1 Цэцэрлэгийн хамтын ажиллагааны хэрэгцээ, хэлбэр

Цэцэрлэгт хамтын ажиллагаа өрнүүлэх, түүнийг манлайлах хэрэгцээ, шаардлагыг авч үзвэл:

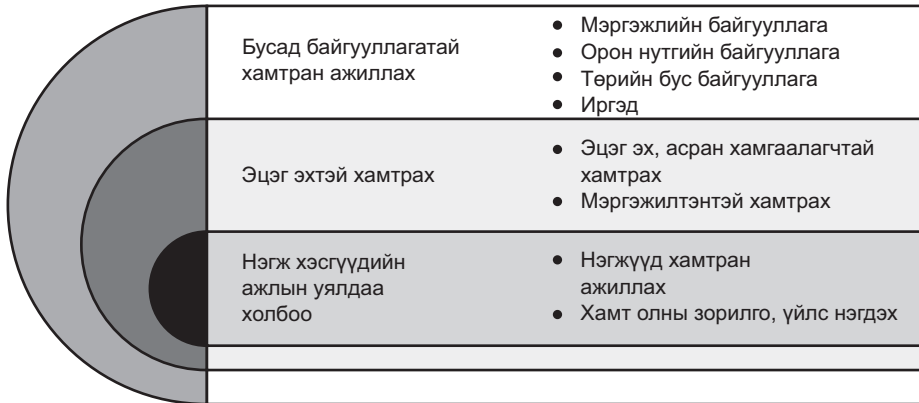
1. Манай улсад төдийгүй олон улсад мэдээллийн технологийн үеийн боловсрол буюу е-сургалтыг нэвтрүүлж эхлээд байна. Технологийн ололтыг сургалтад хэрэглэхдээ мэдлэгийн агуулга, багтаамжийн зэрэгцээ хүүхдийн сэтгэл зүй, ёс зүйн боловсрол буюу хүн чанарыг анхаарах хэрэгтэй болж байна.
2. Манай улсын боловсролын тогтолцоо, технологийн болон эрх зүйн орчин шинэчлэгдэж, боловсролын үйлчилгээний хүртээмж, чанар, үр дүн жилээс жилд нэмэгдэхийн зэрэгцээ иргэдийн үзэл бодол, итгэл, үнэмшил, соёл, үнэт зүйлс зэрэгт эерэг өөрчлөлт бий болсоор байна.
3. Боловсролын салбарт оруулж буй хөрөнгө оруулалт нь сургалтын орчныг бүрдүүлэхэд чиглэх боловч хэрэглээний эрчмийг гүйцэхгүй байна. Сургалтын орчныг стандартад нийцүүлж, анги бүлэгт суралцах хүүхдийн жишиг хэмжээг баримтлах, багшийн ажлын ачааллыг жигд болгосноор хүүхдийн сургалт-хөгжлийн ажил технологийн дагуу явагдаж, улмаар хүүхдүүдэд үр өгөөжтэй болно. Бүлэг дүүргэлт 1.5-2 дахин нэмэгдсэн багшаас ямар үр хүлээж байна вэ?
4. Төрөлхийн оюуны чадамж өндөртэй, ухаалаг хэрэгсэлтэй багаасаа ажилладаг хүүхдүүдийн мэдлэг, чадварын хэрэгцээ болон түвшнийг тодорхойлж, зорилтот хөтөлбөрөөр сургах хэрэгцээ үүсэж байна. Хөтөлбөрийн шинэчлэлийг хэрхэн хийх, хэрэгжүүлэх вэ? гэдэг асуулт боловсролын мэргэжилтэн, багш, шийдвэр гаргагч нарын өмнө тулгарч байна.
5. Мэдлэг, чадвартай шинэ үеийн эцэг эхчүүд хүүхдийнхээ сурах орчин, сургалтын аргыг шинэчлэх, инноваци нэвтрүүлэхийг шаардах болов.
6. Хүүхдийн эрхийг хамгаалах, аливаа дарамт, хүчирхийллээс урьдчилан сэргийлэх, хариу арга хэмжээ авах шаардлага бодитой үүсээд байна.

Нийгмийн эдгээр хэрэгцээ, шаардлагыг Сургуулийн өмнөх боловсролын байгууллагууд бүрэн төгс шийдэхийг зорих боловч тусгайлсан нарийн мэргэжил, шинэ арга барил, санхүүгийн чадавх дутагдаж байна. Үүнийг оролцогч талуудтай хамтран ажиллах замаар шийдвэрлэх, хэрэгжүүлэх боломжууд байна. Цэцэрлэгийн эрхлэгч, багш, эцэг-эхчүүд болон бусад байгууллагууд хамтын ажиллагааны хэрэгцээ, зорилгоо зөв тодорхойлж чадвал сорилтыг даван туулж чадна.

Хүснэгт 21. Хамтын ажиллагааны зорилго, оролцогчид (жишээ)

Хүрээ	Зорилго	Оролцогчид	Тайлбар
Нэгжүүд хамтрах	<ul style="list-style-type: none"> • Технологи, инновац нэвтрүүлэх • Ажлын уялдааг бий болгох • Харилцан ойлгож, дэмжих 	Бага, дунд, ахлах бүлэг, арга зүйч, багш	Ажлын төлөвлөгөө, нөөц, арга, дэмжлэг, зохицуулалт
Эцэг эхтэй хамтрах	<ul style="list-style-type: none"> • Хүүхдийн сургалт-хөгжлийн түвшин тогтоох, • Бие бялдрын түвшин тогтоох • Хүүхэдтэй ажиллах зөвлөгөө 	Багш, арга зүйч,	
Бусад байгууллагатай хамтрах	<ul style="list-style-type: none"> • Хүүхдийн эрхийг хамгаалах • Хүчирхийллээс сэргийлэх • Цэцэрлэгт хамрагдалтыг нэмэгдүүлэх 	Нийгмийн ажилтан, ӨЭМТ, Хороо, цагдаа	

Зураг 27. Цэцэрлэгийн хамтын ажиллагааны хүрээ



Цэцэрлэгийн хамтын ажиллагаа нь ¹нэгжүүд хамтран ажиллах, ²эцэг-эхтэй хамтран ажиллах, ³бусад талуудтай хамтран ажиллах гэсэн гурван хүрээ, чиглэлтэй байна. Эдгээр нь тус бүрдээ өөр өөр зорилго, хамрах хүрээ, оролцогчид, хийх ажлын хувьд ялгаатай болно. Оролцогч талуудын үзэл бодол, сонирхол, мэргэжил өөр өөр боловч тэднийг “хүүхдийн төлөө” гэсэн нэгдмэл үнэт зүйл нэгтгэдэг.

Нэгжүүд хамтран ажиллах



Байгууллага доторх нэгжүүд хамтран ажиллах нь ¹нэгж хэсгүүдийн ажлыг уялдуулж холбох, ²хамт олны эв нэгдлийг бэхжүүлэх гэсэн үндсэн хоёр чиглэлтэй байна. Хамтран ажиллах зорилго, аргын тухай 6.2-д авч үзнэ.

Цэцэрлэгийн нэгж хэсгүүдийн ажлыг уялдуулахад эрхлэгч, арга зүйч, багш нарын үүрэг оролцоо, мэргэжлийн болон ёс зүйт манлайлал чухал үүрэгтэй байдаг. Хамтарч ажиллахад мэргэжлийн туршлага болон шинэ сэтгэлгээ, бүтээлч хандлага, багаар ажиллах чадвар шаардлагатай.

Хамт олныг ажил хэрэгч, эв нэгдэлтэй байхад удирдагч болон бусад мэргэжилтнүүдийн идэвх санаачилга, оролцоо чухал үүрэгтэй юм. Хамт олныг бэхжүүлэх, багаар ажиллах, хамтын манлайлал хэрэгжүүлэх 6 энгийн дүрэм:

1. **Эрхэм зорилго (Vision):** Байгууллагын эрхэм зорилго болон үйл ажиллагааны зорилго, зорилтыг тодорхойлсон, түүнд хүрэхийн тулд хэн, юуг, хэрхэн хийх зэрэг нь тодорхой бол хамт олон урам зоригтой ажилладаг. *Та бүрхэг, зорилго ойлгомжгүй бол хүмүүс юу ч хийхгүй.*
2. **Элсүүлэх (Enlist).** Удирдагч-манлайлагч хүн багийн гишүүн тус бүрийн хүсэл мөрөөдөл, зорилгыг сонсдог (мэддэг), түүнийгээ биелүүлэхэд дэмждэг байх. Хэрэв хүсэл мөрөөдөл, зорилгоо хараахан тодорхойлоогүй, эсвэл буруу чиг хандлагатай байвал түүнд дэмжлэг үзүүлэх. Хүсэл мөрөөдлөө зорилго болгож, зорилгоо ажил болгосон хүн амжилтад хүрдэг.
3. **Нягтрах (Embody).** Багийн гишүүн бүрд багтаа үүрэгтэй, багийн нэгэн хэсэг гэдгийг нь мэдрүүлж, мөр зэрэгцэн ажиллана гэдгийг ойлгуулах. Багийн гишүүн бүр үүрэг, оролцоотой тус бүрдээ өөрийн гэсэн өвөрмөц арга барил, чадвараар манлайлдаг.
4. **Эрх мэдэл олгох (Empower).** Гишүүдийнхээ эрх мэдлийг тодорхой болгох. Хэрэв удирдагч нь эрх мэдэлтэй, бусад нь эрх мэдэлгүй бол хүмүүс ажил хийх сонирхолгүй. Иймд удирдагч бусдад тодорхой эрх мэдэл шилжүүлэх, өөрөөр хэлбэл мэргэжилтэн бүрийн албан тушаалтын эрх мэдлийг тодорхой болгох хэрэгтэй.
5. **Үнэлэх (Evaluate).** Хэн юу хийж байна, хэн нь сайн, хэн нь муу ажиллаж байгааг мэдэж, шаардлагатай зохицуулалтыг шуурхай хийх. Хэрэв удирдагч гишүүдийн хийсэн ажил, оролцоог үнэлж чадахгүй бол удирдаж чадахгүй байна гэсэн үг.
6. **Урамшуулах, дэмжих (Encourage).** Үүрэг даалгаврыг сайн, бүтээлч гүйцэтгэсэн ажилтныг үргэлж урамшуулж байх. Хэн нэгэн ажилтан алдаа гаргавал түүнийг загнах, зэмлэхийг урьтал болгохгүй, харин гаргасан алдаандаа шаналах хэрэггүй, алдаа бол амжилтад хүрэхийн эхлэл гэх мэтээр тайвшруулах хэрэгтэй. Энэ нь ажилтнаа дэмжиж буй нэг арга юм. Та нартаа баярлалаа, Бидний амжилт гэдэг үгийг сэтгэлээсээ бахархан хэлдэг бол хамтын ажил урагшилна.

Байгууллага дотроо нэгж хэсгүүд хамтарч, нэгж дотроо мэргэжилтнүүд хамтарч ажиллах нь эцэг эхчүүдтэй хамтарч ажиллах, бусад байгууллагатай хамтарч ажиллах суурь болно. Байгууллага дотроо хамтарч ажиллаж

сураагүй бол бусадтай хамтран ажиллах нь амжилтгүй болно.

Эцэг эх, асран хамгаалагчтай хамтран ажиллах



Цэцэрлэг нь хүүхдийн хөгжлийг дэмжих, чиглүүлэх, хүүхдийн эрхийг хамгаалах, мэргэжлийн зөвлөгөө өгөх чиглэлээр эцэг эх, асран хамгаалагчтай хамтран ажилладаг.

Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд эцэг эхчүүд оролцох хэрэгцээ, шаардлагыг дурдвал:

1. Хүүхдийнхээ хөгжлийн түвшнийг мэдэх, хөгжлийг дэмжих арга барил эзэмших, дэмжсэн үйлдэл хийх, мэргэжлийн зөвлөгөө авах;
2. Хүүхдийг сургах-хөгжүүлэхдээ багшийн болон бусад эцэг эхийн туршлагаас суралцах, туршлага солилцох;
3. Цэцэрлэгийн төсөв, санхүүжилт болон хандив, тусламжийн зарцуулалтын тайлантай танилцах, мэдээлэл авах;
4. Цэцэрлэгийн зөвлөлийн хурал, шийдвэртэй танилцах, шаардлагатай бол санал оруулах;
5. Цэцэрлэгийн үндсэн үйл ажиллагаанд шаардлагатай мэдлэг, тусламж, санхүүжилтийн хэрэгцээг тодорхойлох;
6. Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаатай холбоотой санал бодлоо илэрхийлэх, хүүхдийн эрх зөрчигдөхөөс сэргийлэх, эрүүл мэнд, амь насанд эрсдэлтэй нөхцөл байдал үүссэн үед арга хэмжээг авах зэрэг бодит хэрэгцээ, шаардлага үүсдэг.

Хүүхдийн хөгжлийн түвшнийг тодорхойлохдоо эцэг эхчүүдтэй хамтрах нь ¹хүүхдийнхээ юу мэдэж, чадаж байгааг эцэг эхчүүд мэдэх, ²сургалт-хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох, ³голлон анхаарах зүйл болон хүүхэдтэйгээ ажиллах аргыг эзэмшдэг. Хүүхдийн хөгжлийн түвшинг багш, арга зүйч нар уламжлалт аргаар тодорхойлохын зэрэгцээ орчин үед интерактив программаар тодорхойлж болно. Иймд багш, арга зүйч, мэргэжилтнүүд мэдээллийн хэрэгсэл, программтай ажиллах хэрэгцээ, шаардлагатай болж байна. Үүний тул суралцах, мэргэжлийн байгууллагын тусламж авч болно.

Цэцэрлэг, эцэг эхчүүдийн хамтран ажиллах үедээ холбогдох хууль, дүрэм, журмыг баримтлахаас гадна ёс зүйн хэм хэмжээг баримтлах нь чухал. Өөрөөр хэлбэл, ёс зүйн хэм хэмжээг зөрчсөн үйлдэл гаргаж болохгүй.

Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд эцэг эхчүүд оролцсоноор ¹эцэг эх,

багш, хүүхдүүд бие биеэ илүү сайн ойлгож, ²⁾хүүхдийн өөртөө итгэх итгэл нэмэгдэх, ³⁾сургалт-хөгжил эрчимжих, ⁴⁾эцэг эх хүүхдийн хоорондын харилцаа сайжрах, ⁵⁾эцэг эхийн хувьд сургалт-хөгжил-хүмүүжлийн ажлыг илүү ойлгох зэрэг давуу талууд бий болдог. Багш нар нь хүүхэд нэг бүрийн гэр бүлийг таньж, мэдсэнээр хүүхдийн сургалт-хөгжлийн юун дээр илүү хамтарч ажиллах вэ гэдгээ тодорхой болгодог.

Кейс X-01: Эцэг эхчүүдтэй ажиллах бэрхшээл, сорилт. Та дараах бэрхшээлийг даван туулахын тулд эцэг эхчүүдтэй хэрхэн ажиллах вэ?

- А. Эцэг эхчүүд хуралд ирдэггүй;
- В. Зарим эцэг эхчүүд бусдад өөрийгөө илэрхийлэх чадваргүй, хувцас хунар муу гээд ангийн хурал болон ажилд оролцдоггүй;
- С. Багш нарын хувьд эцэг эхтэй хамтран ажиллах мэдлэг, чадвар дутагдах;
- Д. Багш нарт эцэг эхтэй уулзах цаг зав бага, ажлын хуваарьт байхгүй;
- Е. Хүүхдэдээ анхаарал тавьдаггүй, өөрсдөө архины хамааралтай, эсвэл өөрсдөө амьдралд хөлөө олоогүй;
- Ғ. Хүүхдээ загнаж, зоддог, гэр бүл тогтворгүй хойд эцэг эхтэй;

Бусад байгууллагатай хамтран ажиллах



Хүүхдийн авьяас чадварыг нээж, хөгжүүлэхийн зэрэгцээ тэднийг хамтач үзэлтэй нийгмийн хүн болж төлөвших, нийгмийн харилцааг таниулах, нийгмээс гадуурхагдах байдлаас урьдчилан сэргийлж чиглэл тус бүрээр холбогдох байгууллагуудтай хамтарч ажиллах шаардлагатай болж байна.

Зураг 28. Цэцэрлэгийн хамтран ажиллах байгууллагууд



Тухайлбал:

- Хүүхдийн шүд, амны эрүүл мэндийн эмчилгээг Шүдний эмнэлэгтэй хамтарч хэрэгжүүлэх;
- Хүүхдийн эрүүл мэндийг урьдчилах сэргийлж, вакцинжуулах ажлыг Өрхийн эрүүл мэндийн төвтэй хамтарч хэрэгжүүлэх;
- Зам тээврийн ослоос урьдчилах сэргийлж, хүүхдэд замын хөдөлгөөнд оролцож сурахад Зам, тээврийн цагдаагийн байгууллагатай хамтрах;
- Цэцэрлэгт хамрагдахгүй, эсвэл тасалдаг хүүхдийн асуудлыг Сум, Хорооны нийгмийн ажилтан, цагдаа, ГБХЗХГ-тай хамтрах;
- Эрхлэгч, арга зүйч нарын сургалтыг онлайн хэлбэрээр чиглэл тус бүрийн мэргэжилтэн, зөвлөхтэй хамтарч хэрэгжүүлэх;
- Цэцэрлэгийн мэргэжилтний ёс зүйн боловсрол, ёс суртахууны чиглэлээр Боловсролын газар, Мэргэжлийн хяналтын газар, Авилгатай тэмцэх газрын мэргэжилтэнтэй хамтарч ажиллах;

гэх зэргээр үндсэн ажил үйлчилгээний чиглэл тус бүрээр холбогдох байгууллагатай хамтарч болно.

Ирээдүйн бүтээлч иргэнийг бэлтгэхийн тулд боловсролын байгууллагад сайн удирдлага, сайн сурах бичиг, сургалтын орчин, сургалтын үйл ажиллагааг дэмжих сонирхол бүхий оролцогч талуудын хамтын ажиллагаа чухал үүрэгтэй юм. Хүүхдийг сургах-хөгжүүлэх нь зөвхөн цэцэрлэгийн ажил бус үүнд иргэн болон иргэний нийгэм, хүмүүнлэг, олон улсын, орон нутгийн, бизнесийн бүх байгууллагуудыг татан оролцуулж, тэдэнтэй хамтарсан үед илүү үр дүн, үр өгөөжтэй болно.

Боловсролын үйлчилгээний хүртээмж, чанарыг нэмэгдүүлэх үйл

ажиллагаанд бусад байгууллагууд оролцох нь тухайн хамт олонд бий болж төлөвшүүлсэн ололт, эерэг хандлагыг бэхжүүлэх, чадваржуулах, оролцогч талууд нийгмийн хариуцлагыг хэрэгжүүлэх олон талын ач холбогдолтой юм. Үүний тул хамтын ажиллагааг зөв зүйлд чиглүүлэх, зориулах хэрэгтэй. *Тухайлбал*, эрхлэгч болон багшийн ёс суртахууны асуудлыг хэлэлцэх, баяр арга хэмжээний хандив цуглуулах, төсвөөс гардаг зардлыг давхар санхүүжүүлэх зэрэг явцуу хүрээтэй нэг удаагийн үйл ажиллагаанд бусдыг оролцуулбал үр дүн бага бөгөөд тэд дахин оролцохгүй болдог.

Кейс X-02: Хамтарсан багийн туршлага. Хүүхэд хамгааллын тогтолцоо нь хүчирхийлэл, дарамт, мөлжлөгт өртсөн болон эрсдэлтэй хүүхэд, тэдний гэр бүлд үйлчилгээ үзүүлээд зогсохгүй урьдчилан сэргийлэх, олон нийтийн мэдлэгийг нэмэгдүүлэх, түншлэлийг бэхжүүлэхэд тэргүүлэх үүрэг гүйцэтгэнэ.

Эх сурвалж: Хамтарсан багийн удирдлага. УБ 2011 он, хуудас

Кейс X-03: Цэцэрлэгт хамрагдалтыг нэмэгдүүлсэн туршлага. Ховд аймгийн Дуут сумын цэцэрлэгт бага насны хүүхэд хамрагдалт 60 хувь байсныг 100 хувь болгосон туршлагыг Нөхцөл байдал, тулгамдсан асуудал, Зорилтот бүлэг, Шалгуур үзүүлэлт, Арга хэрэгсэл, Үр дүн (богино хугацаанд гарсан өөрчлөлтүүд), Үр дүнг тогтворжуулахаар хийсэн алхмууд, Тулгарсан бэрхшээл, эрсдэл, Амжилтад нөлөөлсөн хүчин зүйл (оролцогч байгууллагуудаас дэмжсэн), Үр шим хүртэгчдийн сэтгэгдэл, Түгээн дэлгэрүүлэхэд анхаарах зүйл, Холбоо барих хаяг гэсэн 10 үзүүлэлтээр бичсэн байна. Эх сурвалж: Боловсролын салбарт нийгмийн эгэх хариуцлагыг бэхжүүлэх нь, УБ 2019 он. Хуудас 71-75.

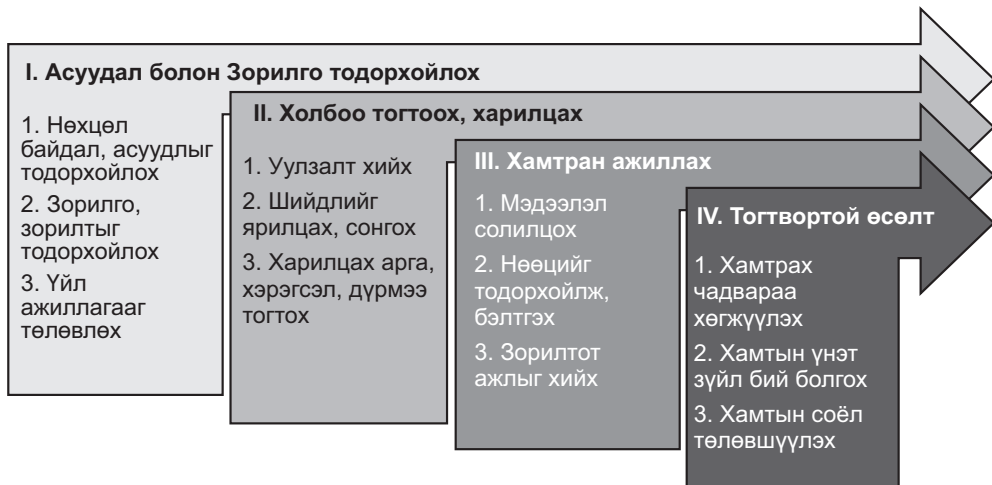
6.2 Хамтын ажиллагааны арга, хамтран ажиллах чадвар

Хамтын ажиллагааны ¹⁾Асуудал болон зорилго тодорхойлох, ²⁾Холбоо тогтоох, харилцах, ³⁾Хамтран ажиллах, ⁴⁾Тогтвортой өсөлт гэсэн үндсэн 4 үе шатыг цэцэрлэгт хэрэгжүүлэх аргыг тайлбарлая.

I. Асуудал болон зорилго тодорхойлох: Энэ 1-р үе шат нь ¹⁾Нөхцөл байдал, асуудлыг тодорхойлох, ²⁾Зорилго, зорилтыг тодорхойлох, ³⁾Үйл ажиллагааг төлөвлөх гэсэн дараалалтай болно. Нөхцөл байдал болон асуудлыг тодорхойлохыг бид Сэдэв 1. “Цэцэрлэгийн менежмент: орчин, хүчин зүйл”, Сэдэв 2. “Цэцэрлэгийн менежмент: чиг үүрэг, чадвар” хичээл, тухайлбал “Шийдвэр гаргах 8 үе шат” хэсэгт үзсэн. Асуудлыг тодорхойлж, гаргасан шийдвэрийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай оролцогч талуудыг тодорхойлдог. Эндээс оролцогч талуудын үүргийг тодорхойлж, тэдэнтэй ажиллах тактик, үйл ажиллагааг төлөвлөдөг.

Хэрэв бусдын оролцоогүй өөрсдийн нөөц боломжоор хэрэгжүүлэхээр шийдвэрлэсэн бол хамтарч ажиллах шаардлага үгүй. Тэгэхээр зайлшгүй хамтарч хэрэгжүүлэх шаардлагатай үед л хамтын ажиллагааг хэрэгжүүлдэг.

Зураг 29. Хамтын ажиллагааны үе шат, ажлын дараалал



II. Холбоо тогтоох, харилцах. Энэ 2-р үе шат нь ¹Уулзалт хийх, ²Шийдлийг ярилцах, сонгох, ³Харилцах арга, хэрэгсэл, дүрмээ тогтох гэсэн дарааллаар хэрэгждэг. Хамтарч ажиллах хэлбэр, хүрээгээ (нэгж хэсэгт хамтрах, эцэг эхтэй хамтрах, бусадтай хамтрах) тогтсон бол зорилтот бүлэгтэй ажил хэргийн уулзалтыг хийнэ. Асуудлын шийдлийг танилцуулж үүнд талуудын үүрэг, оролцооны саналыг танилцуулж ямар, тэдний нөөц, боломжуудыг сонсож, цаашид хамтран ажиллах болон харилцах хэрэгсэл, дүрмээ тогтоно. Тухайлбал, онлайн (mail, facebook, Classroom, ...) хэлбэрээр харилцах нь цаг болон олон зүйлийг хэмнэх тул хаягаа солилцож, эргэж баталгаажуулна. (Жич: хоёр тал хаягаа харилцан баталгаажуулаагүй үед будилах эрсдэлтэй).

III. Хамтран ажиллах: Энэ 3-р үе шат нь ¹Мэдээлэл солилцох, ²Нөөцийг тодорхойлж, бэлтгэх, ³Зорилтот ажлыг хийх гэсэн ажлаас бүрдэнэ. Хамтын ажиллагааны хамгийн чухал нөөц бол мэдээлэл, мэдлэг юм. Тухайн ажлын хүрээнд хэрэгтэй мэдээллийг бий болгох, хуваалцах, хөгжүүлэх, түгээх нь гол шийдэл болж байна. Жич: Мэдээллийг түгээх, хуваалцах, эцэг эхийн санаа бодлыг авах нэг гол хэрэгсэл нь **web** хуудас юм. Нийслэлийн олонх цэцэрлэг өөрийн цахим хуудастай (төсөв, хандиваар хийсэн) боловч мэдээллийн баяжилт байхгүй, зогссон байна. Сумын цэцэрлэгүүд ханын самбар, орон нутгийн телевиз, радио, фэйсбүүк хэрэглэх боломжтой юм.

Мэдээллийн нөөцийн зэрэгцээ хүний мэдлэг, чадварын нөөц, санхүүгийн нөөцүүд хэрэгтэй бөгөөд эдгээрийг бэлтгэх, нийлүүлэх зарчмаа тогтох, шаардлагатай үед гэрээ хэлцлийг хийнэ. Эхний 3 үе шатны дэд ажлууд хийгдсэн үед зорилтот ажлыг хуваарь, төлөвлөгөөний дагуу хариуцсан талууд гүйцэтгэнэ. Үүний дараа ажил хүлээлцэх, цаашид хариуцан үргэлжлүүлэх арга, шийдлийг тодорхой болгоно.

IV. Тогтвортой өсөлт: Энэ 4-р үе шат нь ¹Хамтрах чадвараа хөгжүүлэх, ²Хамтын үнэт зүйл бий болгох, ³Хамтын соёл төлөвшүүлэх гэсэн хэсгээс бүрдэнэ. Хамтын ажиллагааны цаашдын үргэлжлэх чанарыг тогтооно. Жич: Манайд хэрэгжүүлж буй төслүүдийн дутагдалтай тал нь төсөл хэрэгжээд дуусахад мэргэжилтнүүд чадвар эзэмшээгүй, эсвэл эзэмшсэн нь ажлаас гарсан, байгууллага чадамжгүй хэвээр хоцорч, шаардлага багатай тоног төхөөрөмжтэй үлддэг явдал юм.

Хамтын ажиллагааны үр дүн, үр дагаварт хамтын үнэт зүйл, соёл төлөвшүүлэх, мэргэжилтнүүд чадваржих, байгууллага чадамжаа бэхжүүлэх гэдгийг талууд хаана хаана анхаарах хэрэгтэй юм. Хэрэв үр дүнтэй боловч үр нөлөө, үр дагавар багатай бол талууд дахин хамтран ажиллахаас татгалздаг.

6.3 Хүүхэд хамгааллын төлөө хамтрах ажиллах

Хүүхдийг хүчирхийлэх, дарамтлах, мөлжих, үл хайхрах зэргээс урьдчилан сэргийлэх, өртсөн тохиолдолд шуурхай хариу арга хэмжээ авах зохион байгуулалтыг хүүхэд хамгаалал гэдэг.

Манай улсад хүүхэд хамгааллын тогтолцоо, оролцогч талуудын үүрэг, эрсдэлд өртөхөөс урьдчилан сэргийлэх, хамгаалах, хариу үйлчилгээ үзүүлэхтэй холбогдсон харилцааг “Хүүхэд хамгааллын тухай” (2016.02.05) хуулиар зохицуулж байгаа ч энэ төрлийн зөрчил, гэмт хэрэг буурахгүй байна.

Боловсрол, шинжлэх ухааны яамнаас “Цэцэрлэгийн хүүхэд хамгааллын бодлого”, “Цэцэрлэгийн хүүхэд хамгааллын өөрийн үнэлгээний загвар”-ыг (2020.05.29, А/269) баталж, 2020-2021 оны хичээлийн жилээс өмчийн бүх хэлбэрийн цэцэрлэгт хэрэгжүүлэхийг эрхлэгч нарт үүрэг болгоод байна. Энэ ажлын хүрээнд хүүхэд хамгааллын хөтөлбөр боловсруулж баг ажиллуулж, жил бүр үнэлгээ хийж, тайлагнаж ажиллах юм. Үүний бэлтгэл ажлын хүрээнд арга зүйн зөвлөмж болон хөтөлбөрийн жишиг боловсруулж, тусгайлсан сургалт явуулах бөгөөд бид энэ удаагийн сургалтаар суурь ойлголтыг сэргээх, хамтын ажиллагааг хэрэгжүүлэх талаас нь суралцах болно.

Хүүхдийн бие махбод, эрүүл мэнд, сэтгэл санаанд үзүүлэх аливаа дарамт, хүчирхийлэл, мөлжлөг нь хүүхдийн танин мэдэхүй, хэл ярианы чадварыг бууруулж, бусадтай харилцахдаа зөрүүдлэх, өөртөө болон бусдад итгэхгүй байх зэрэг сөрөг үр дагавартай. Эрсдэлд орсон хүүхдийн ¹бие болон эрүүл мэнд хохирох, ²зан үйл эрс өөрчлөгдөх, ³итгэл үнэмшил болон үзэл бодолд цохилт өгөх, ⁴зан харилцаа эвдрэх, ⁵бусад зүйлд өөрчлөлт орох зэрэг шинж тэмдэг илрэх бөгөөд эдгээр нь хүүхдэд болон нийгэмд олон сөрөг үр дагавартай байдаг. Иймд цэцэрлэгийн мэргэжилтнүүд хүүхэд ямар нэгэн хэлбэрээр эрсдэлд байдалд орохоос байнга урьдчилан сэргийлж, хэрэв орсон бол авах арга хэмжээг мэддэг байх нь чухал.

Хүүхэдтэй зүй бус харьцах хэлбэрүүд:

1. **Бие махбодын хүчирхийлэл:** Бие махбодын шийтгэлийг (өвтгөх, зодох, зөөлөн эдийг гэмтээх, яс хугарах, амь насанд хүрэх) хүүхэд хүмүүжүүлэх арга хэмээн хүлээн зөвшөөрч, хэрэглэдэг орчинд энэ төрлийн хүчирхийлэлд өртөх эрсдэл их байна.
2. **Бэлгийн хүчирхийлэл:** Хүүхдийн эсрэг бэлгийн хүчирхийлэл гэж хүүхдийн халдашгүй дархан байдал, бэлгийн эрх чөлөөг зөрчсөн, бэлгийн харилцаанд оруулахаар завдсан, оруулсан, бэлгийн болон садар самууны шинжтэй үйлдэлд уруу татсан, шаардсан, эсвэл нөхцөл байдлыг мэдсээр байж хүүхдийг хамгаалах арга хэмжээ аваагүй зэрэг үйлдлүүд хамаарна. Насанд хүрсэн хүн, эсвэл насаар ах буюу хүч чадал илүү хүүхэд нөгөө хүүхдээ бэлгийн аливаа үйлдэлд ашиглахыг хуулиар хориглодог.
3. **Сэтгэл санааны дарамт:** Хүүхдийн сэтгэл санаанд сөргөөр нөлөөлсөн хандлага, зан үйл болоод хүүхдээ асран халамжлах, хамгаалах үүргээ биелүүлээгүй үйлдлүүд хамаарна. Энэ нь ихэвчлэн бусад хэлбэрийн хүчирхийлэлтэй хавсарсан байдалтай үйлдэгддэг. Гэр бүлийн тогтворгүй, амьдралын хүрэлцээгүй, удаан хугацаагаар өвдөх зэргээс сэтгэл санааны дарамт үүсэх талтай. Хүүхэд санааширсан, санаа зовомтгой, сэтгэл санаагаар унасан, дуугаа хураасан, өөрийгөө хохироож гэмтээх үйлдэл хийх зэрэгт хүргэдэг.
4. **Үл хайхрах явдал:** Эцэг эх, асран хамгаалагчид хүүхдээ үл тоож, анхаарал халамжгүй байсны улмаас хүүхдийн бие мах бод, сэтгэл санаа, эрүүл мэндэд хохирол учруулахыг *үл хайхрах явдал* гэдэг. Энэ нь хүүхдийн өсөлт хөгжлийн хэвийн байдалд сөргөөр нөлөөлж, бусдаас зай авах, зожгирах, итгэл алдрах зэрэг сөрөг үр дагавартай. Энэ байдал нь улам даамжирвал хүүхэд гэмт хэргийн хохирогч, золиос болох, эсвэл оролцох эрсдэлтэй юм. Орчин үед хүүхдийн материаллаг хэрэгцээг нь гүйцэлдүүлж, харин сэтгэл санаа, бодлыг хуваалцах, ярилцахгүй байх нэг төрлийн үл хайхрах хэлбэр болж байна.

Цэцэрлэг нь бага насны хүүхдийг асран хамгаалах, сургаж-хөгжүүлэх, эрүүл өсгөх үндсэн 3 чиг үүргийг хариуцдаг. Өглөө бүр хүүхдийн нүдийг уншдаг багштай, орой тарахдаа маргааш өглөө ирэх хүсэл тэмүүлэлтэй байлгахад гэр бүл, цэцэрлэгийн мэргэжилтнүүдийн (эрхлэгч, эмч, нийгмийн ажилтан, сэтгэл зүйч) нарын хамтын ажиллагаа, хуулиар хүлээсэн үүргээ ухамсарласан байдал чухал юм.

Гэр бүл дэх хүүхэд хамгаалал

- 5.1 Эцэг, эх, гэр бүлийн гишүүд, асран хамгаалагч, харгалзан дэмжигч нь хүүхэдтэй холбоотой эрх, үүргээ урвуулан ашиглах, хүүхдийг үл хайхрах, дарамт, хүчирхийлэл, мөлжлөгийн бүх хэлбэр, аливаа гэмт хэрэг, зөрчлөөс хамгаалах арга хэмжээг авна.

- 5.2 Хүүхдийн эрүүл, аюулгүй орчинд өсөж хөгжих нөхцөлийг бүрдүүлэхийн тулд хуульд заасны дагуу эвлэлдэн нэгдэх, шаардлага, өргөдөл, гомдол, мэдээлэл гаргаж, түүнийг шийдвэрлүүлэх замаар хүүхдэд ээлтэй орчин бүрдүүлнэ.
- 5.3 Гэр бүлийн орчинд хүчирхийлэлд өртсөн хүүхдэд үзүүлэх яаралтай тусламж, үйлчилгээг Гэр бүлийн хүчирхийлэлтэй тэмцэх тухай хуульд заасны дагуу үзүүлнэ.
- 5.4 Эцэг, эх, хууль ёсны асран хамгаалагч, хамаатан садан, багш сурган хүмүүжүүлэгч нь хүүхдийг өсгөн хүмүүжүүлэх, боловсрол олгох, асран хамгаалахдаа хүчирхийллээс ангид хүмүүжлийн арга хэрэглэнэ.

Боловсролын салбар дахь хүүхэд хамгаалал

- 6.1 Сургалтын байгууллага хүүхэд хамгааллын бодлогыг тухайн байгууллагад хэрэгжүүлэхдээ хөтөлбөр, төлөвлөгөө гарган, мөрдөж ажиллана.
- 6.2 Сургалтын байгууллага, албан тушаалтан, багш, ажилтан эрсдэлт нөхцөлд байгаа хүүхдийн талаар таамагласан, мэдсэн, илрүүлсэн тохиолдолд Хүүхдийн эрхийн тухай хуулиар үүрэг хүлээсэн оролцогч талуудад заавал мэдээлнэ.
- 6.3 Сургалтын байгууллагад суралцаж байгаа хүүхэд бүрийг тухайн орчинд бие махбодын шийтгэл, сэтгэл зүйн болон үе тэнгийнхний дарамт, үл хайхрах байдал, гэмт хэрэг, зөрчил, хорт зуршилд өртөхгүй байх нөхцөлийг бүрдүүлэхийн тулд дараах арга хэмжээг авч хэрэгжүүлнэ:
 - 6.3.1 Сургалтын байгууллагын багш, ажилтан хүүхэд хүмүүжүүлэх эерэг арга эзэмших;
 - 6.3.2 Сургалтын байгууллагын багш, ажилтан суралцагчдын эрсдэлт нөхцөлд байгаа эсэхийг үнэлэх, судлах, зөвлөгөө өгөх;
 - 6.3.3 Сургалтын байгууллагын багш, ажилтан суралцагчдын хоорондын нөхөрсөг бус харилцаа, маргаан, зөрчлийг эвлэрүүлэх, зохицуулах, гэр бүлд нь мэдэгдэх зэргээр урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг авах;
 - 6.3.4 Хүүхдийн амь нас, эрүүл мэнд, аюулгүй байдалд хохирол учруулж болохуйц үйл ажиллагаа, арга хэмжээнд хүүхдийг оролцуулахгүй байх;
 - 6.3.5 Хүүхдийг согтуурах, мансуурах, донтох байдалд өртөхөөс урьдчилан сэргийлэх, хамгаалах арга хэмжээг авах.

Эрүүл мэндийн үйлчилгээнд хүүхэд хамгаалал

- 7.1 Эрүүл мэндийн ажилтан ажил, үүргээ гүйцэтгэх явцдаа эрсдэлт нөхцөлд байгаа хүүхдийн талаар таамагласан, мэдсэн тохиолдолд хүүхдийн асуудал эрхэлсэн орон нутгийн ажилтан, албан тушаалтан,

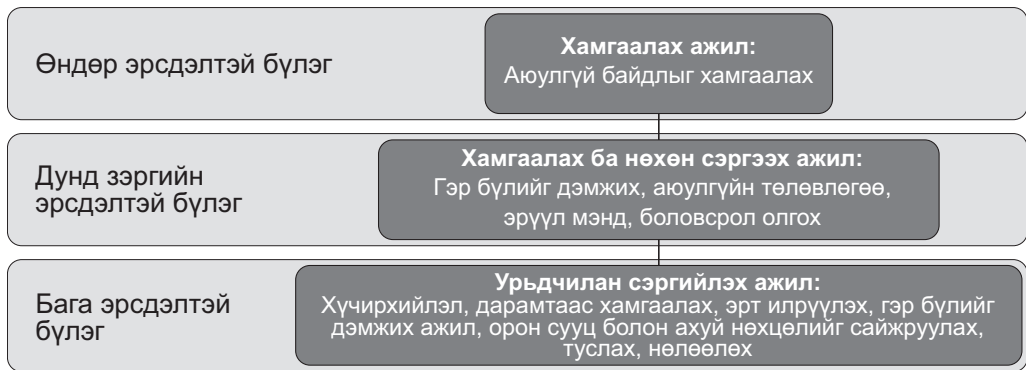
эсхүл цагдаагийн байгууллагын алба хаагчид заавал мэдээлнэ.

7.2 Эрүүл мэндийн тусламж, үйлчилгээ үзүүлэхдээ хүүхдийн, түүний гэр бүл, хувийн нууцад хамаарах мэдээллийг хуулиар зөвшөөрснөөс бусад тохиолдолд байгууллага, албан тушаалтан, хувь хүнд мэдээлэхийг хориглох бөгөөд задруулснаас үүдэн гарах үр дагаврыг өөрөө хариуцна.

7.3 Эрүүл мэндийн байгууллага эрсдэлт нөхцөлд байгаа хүүхдэд эрүүл мэндийн тусламж, үйлчилгээг хуульд заасны дагуу үзүүлнэ.

Хүүхэд хамгааллын ажил үйлчилгээний шатлал. Хүүхдэд үүссэн нөхцөл байдлын эрсдэлийг (бага, дунд зэрэг, өндөр) тодорхойлж, Урьдчилан сэргийлэх, Хамгаалах ба нөхөн сэргээх, Хамгаалах гэсэн ажил үйлчилгээг авч хэрэгжүүлдэг.

Зураг 30. Хүүхэд хамгааллын ажил үйлчилгээний пирамид



Цэцэрлэг нь хүүхэд нэг бүрийн ар гэрийн байдлыг урьдчилан үнэлж (тодорхой аргачлалын дагуу), бага болон дунд эрсдэлт бүлэгт анхаарлаа хандуулж ажиллах хэрэгтэй юм. Тухайлбал, эцэг эх нь харилцааны чадваргүйн улмаас хүүхэд нь өөрийгөө илэрхийлж чадахгүй, бусадтай харилцах чадвар сул; хүүхдээ сургах аргыг мэдэхгүйн улмаас хүүхэдтэйгээ зүй бусаар харьцдаг; хүүхдийг адайр зөрүүд зантай болгож буй эцэг эхчүүдэд зориулсан сургалт, зөвлөгөө өгөх зэрэг.

Ялангуяа хамран сургах тойргийн цэцэрлэгт явж чадаагүй хүүхдүүдийн ар гэрийн байдлыг судалж, шаардлагатай арга хэмжээг шатлан хэрэгжүүлбэл ирээдүйн иргэдийг сургах-хөгжүүлэх, асран хамгаалах чиг үүргээ амжилттай хэрэгжүүлж чадна. Энэ бүхэнд Боловсролын газар, Гэр бүл, Хүүхэд залуучуудын хөгжлийн газар, Мэргэжлийн хяналтын газар, Цагдаа, Хороо болон Сумын ЗДТГ зэрэг мэргэжлийн болон орон нутгийн байгууллага, ТББ-тай хамтарч ажиллавал илүү үр дүнтэй юм.

Дасгал

Дасгал 31. Цэцэрлэгийн дотоод хамтын ажиллагааны туршлага

Та цэцэрлэгийн нэгж хэсгүүдийн хамтын ажиллагааны туршлагаас хуваалцана уу? Дараах асуултад хариулж бичнэ үү?

1. Хэзээ ямар асуудлын шийдвэрийг хэрэгжүүлэхэд багш, мэргэжилтэн, ажилчдыг хамтарч ажиллуулсан бэ?
2. Энэ ажлын ололт, амжилт юу байсан бэ?
3. Энэ ажлын алдаа, сургамж юу байсан бэ?
4. Та нэгж хэсгүүдийн хамтын ажиллагааг тогтмол, бүтээмжтэй болгохын тулд юу хийхээр төлөвлөж байна вэ?

Дасгал 32. Цэцэрлэгийн дотоод хамтын ажиллагааны төлөвлөгөө

Цэцэрлэгт сургалтын технологийн шинэ арга хэрэгжүүлэхээр болов. Та нэгж хэсгүүдийн хамтын ажиллагааг 4 үе шат, ажлын 9 дарааллаар төлөвлөж бичнэ үү?

Үе шат, ажлын дараалал	Асуудал-шийдэл
I. Асуудлаа болон Зорилго тодорхойлох	
1. Нөхцөл байдал, асуудлыг тодорхойлох	
2. Зорилго, зорилтыг тодорхойлох	
3. Үйл ажиллагааг төлөвлөх	
II. Холбоо тогтоох, харилцах	
1. Уулзалт хийх	
2. Шийдлийг ярилцах, сонгох	
3. Харилцах арга, хэрэгсэл, дүрмээ тогтох	
III. Хамтран ажиллах	
1. Мэдээлэл солилцох	
2. Нөөцийг тодорхойлж, бэлтгэх	
3. Зорилтот ажлыг хийх	
IV. Тогтвортой өсөлт	
1. Хамтрах чадвараа хөгжүүлэх	
2. Хамтын үнэт зүйл бий болгох	
3. Хамтын соёл төлөвшүүлэх	

Жич: 1. Өөр тулгамдсан асуудлыг сонгож болно. 2. Шийдвэр гаргах дасгалд хийснээ хэрэглэж болно.

Дасгал 33. Эцэг эхтэй хамтран ажилласан туршлага

Та цэцэрлэгийн хүүхдүүдийн эцэг эхтэй хамтран ажилладаг туршлагаас хуваалцана уу? Дараах асуултад хариулж бичнэ үү?

1. Хэзээ ямар асуудлын шийдвэрийг хэрэгжүүлэхэд эцэг эхчүүдтэй хамтарч ажилласан бэ?
2. Энэ ажлын ололт, амжилт юу байсан бэ?
3. Энэ ажлын алдаа, сургамж юу байсан бэ?
4. Та эцэг эхчүүдтэй хамтран ажиллахыг тогтмол, бүтээмжтэй болгохын тулд юу хийхээр төлөвлөж байна вэ?

Дасгал 34. Эцэг эхтэй хамтран ажиллах төлөвлөгөө

Ахлах бүлгийн эцэг эхчүүдтэй хүүхдийг сургуульд бэлтгэх чиглэлээр хамтран ажиллах болов. Та эцэг эхчүүдтэй хамтран ажиллах төлөвлөгөөг 4 үе шат, ажлын 9 дарааллын дагуу бичнэ үү? 32-р дасгалын хүснэгтийг хэрэглэнэ.

Дасгал 35. Бусад байгууллагатай хамтран ажилласан туршлага

Та бусад байгууллагатай хамтран ажилладаг туршлагаас хуваалцана уу? Дараах асуултад хариулж бичнэ үү?

1. Хэзээ ямар асуудлын шийдвэрийг хэрэгжүүлэхэд бусад байгууллагатай хамтарч ажилласан бэ?
2. Энэ ажлын ололт, амжилт юу байсан бэ?
3. Энэ ажлын алдаа, сургамж юу байсан бэ?
4. Бусад байгууллагатай хамтран ажиллахыг тогтмол, бүтээмжтэй болгохын тулд юу хийхээр төлөвлөж байна вэ?

Дасгал 36. Хүүхэд хамгааллын чиглэлээр хамтран ажиллах төлөвлөгөө

Танай цэцэрлэгийн хүүхдүүд амьдардаг орон нутагт (сум, баг, дүүрэг, хороо) хүүхдийн тоглоомын талбай хангалтгүйгээс хүүхдүүд авто зам дээр тоглох, эсвэл түр зогссон барилгын талбайд тоглох болов. Та энэ асуудлыг шийдүүлж, хүүхдэд ээлтэй орчин бүрдүүлэхийн тулд холбогдох байгууллагуудтай хамтран ажиллах төлөвлөгөөг 4 үе шат, ажлын 9 дарааллын дагуу бичнэ үү? 32-р дасгалын хүснэгтийг хэрэглэнэ.

Жич: 1. Танай цэцэрлэгийн орчинд болон хүүхдүүдийн ар гэрт үүссэн асуудлыг сонгож болно. 2. Шийдвэр гаргах дасгалын аргыг хэрэглэж болно.

III. СУРГАЛТЫН ТЕХНОЛОГИ, ИННОВАЦИ

СЭДЭВ 1. ЦЭЦЭРЛЭГ ДЭХ ИННОВАЦИЙН ХӨГЖИЛ

1.1. Инновацийн тухай ойлголт

Инноваци (*innovation-шинийг нэвтрүүлэх гэсэн англи үг*) нь шинжлэх ухааны мэдлэг, шинэ, үр ашигтай зүйлсийг нэвтрүүлж, хэрэглээний эргэлтэд оруулахтай шууд холбоотой “шинэлэг” гэсэн санааг илэрхийлсэн үг юм. АНУ, Герман зэрэг орнуудад 1950-иад оноос багш нарын ажлын шинэ ололт, туршлагыг судлан нэгтгэх төвүүд байгуулагдаж, хэвлэлүүдэд энэ нэр томъёог анх хэрэглэжээ.

Инноваци гэдэг нь оюуны шинэ санааг эрж хайх, боловсруулах, чансаатай бүтээгдэхүүн болгон хувиргах, түгээх, үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлэх (эзэмших), амьдралд хэрэгжүүлэх тухай ойлголт юм.

Монгол улсын Инновацийн тухай хуульд “Инноваци гэж шинэ мэдлэгийг баялаг болгон хувиргах үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, маркетинг, зохион байгуулалтын арга, шийдлийг хэлнэ.” гэж заасан байна.

Боловсролын хувьд инноваци гэдэг нь хүний хөгжил, төлөвшил, сургалтын чанарыг сайжруулах, боловсронгуй болгоход чиглэгдсэн өөрчлөлт, шинэчлэл юм. Багш хөгжих, өсөж дэвжих үндсэн арга зам нь өөрийн бүхий л үйл ажиллагаандаа инноваци нэвтрүүлж хэрэгжүүлэх явдал бөгөөд инновацийн ямар нэг оролдлого, санаачилга гаргахгүй байгаа багш бол орчин үеэсээ хоцорч байна гэсэн үг юм.

Сургалтын байгууллагын үйл ажиллагааны дор дурдсан чиглэлд шинэ санаа, өөрчлөлт инноваци нэвтрүүлэх боломжтой. Үүнд:

- Боловсролын бодлого, хөтөлбөр
- Боловсролын удирдлага, тогтолцоо
- Эрхэм зорилго, зорилт
- Сургалтын арга зүй, технологи
- Багш суралцагчийн төлөвшил, хандлага
- Хүүхдийн хөгжлийг дэмжих, төлөвшүүлэх арга, барил
- Хүүхдийн чадварыг үнэлэх арга, хэлбэр
- Сургалтын орчин, хэрэглэгдэхүүн гэх мэт.

Шинэчлэлийг хэрэгжүүлэх аргаас хамааран өөрчлөлтийг дараах байдлаар ангилж болно. Үүнд:

- Системтэй, дэс дараатай, урдаас бодож төлөвлөсөн
- Аажим шинэчлэх, тохиолдлын шинжтэй

Шинэчлэлийн арга хэмжээний цар хүрээнээс шалтгаалан:

- Олон нийтийн, өргөн цар хүрээний, глобал, стратегийн, системтэй, эрс шинэчлэл, суурь, гүн гүнзгий
- Хэсэгчилсэн өөрчлөлт, явцуу хүрээний гэх мэт.

Боловсролын инноваци нь багш, баг, хамт олны тэргүүн туршлагыг судалж шинжлэн, эрэл хайгуул хийсний үр дүнд бий болохоос гадна бас үүсэж бий болдог. Боловсролын байгууллагын удирдах ажилтан нь бусдын шилдэг тэргүүний туршлага, ололт амжилтыг олж харах, түүнийг үнэлэх, шинэлэг талыг нь нээн илрүүлсний үндсэн дээр сургалтын инновацийг ажилдаа туршиж, хэрэгжүүлэх, хөгжүүлэх ур чадварыг эзэмшсэн байна.

Боловсролын инноваци нь:

1. Сургалтын тэргүүн туршлагыг судлах, нэгтгэн дүгнэх, түгээн дэлгэрүүлэх
2. Сэтгэл судлал, сурган хүмүүжүүлэх ухааны ололтыг практикт нэвтрүүлэх гэсэн үндсэн хоёр чиглэлээр амьдралд хэрэгждэг.

Инновацийг байгууллагууд шинэлэг тэргүүний арга барил, ололт туршлага, технологийг судлах, боловсруулах, зохиох, ашиглах, сурталчлах зэрэг хэлбэрээр хэрэгжүүлж болно.

Шинэчлэл өөрчлөлтийг сонгосон үзэл баримтлал буюу концепцийг баримтлан, сургалтын технологийн дагуу хэрэгжүүлдэг.

Амьдралын цикл талаас нь авч үзвэл инновацийн аливаа үйл явц бүхэн дараах үе шатыг дамжиж хэрэгждэг гэж сэтгэл зүй, удирдлагын ухаан үздэг.

1. Шинэ санаа төрөх, бусдын тэргүүний ололттой санааг олж харах
2. Шинэ санаа, бусдын ололтоос өөрөө эхлээд суралцах
3. Шинэ санаа, бусдын ололтыг ажилдаа нэвтрүүлэх
4. Эзэмшсэнээ бусдад сурталчлан түгээж дэлгэрүүлэх
5. Амьдрал үйл ажиллагаандаа хэвшүүлж, удаан хугацаагаар ашиглан, хэвийн үзэгдэл болгох

Үүнээс үүдээд боловсролын инноваци нь багш нарын түвшинд шинэ санаа төрөх мөчөөс түүнийг практикт хэрэгжүүлэх хүртэл хэд хэдэн хөгжлийн үе шатыг дамждаг.

Нэгдүгээр үе шат- *Шинэ санааг олж харах, эрж хайх шат.* Энэ шатанд шинэлэг зүйлийг санаачлах, тодорхой хэлбэрийн инновацийг нэвтрүүлэх нь зайлшгүй болох тухай шийдвэр гаргах, ажлын шинэ санаа, ололт, бусдын тэргүүн туршлага, жишээг судлах, мэдээлэл цуглуулах, цуглуулсан мэдээлэлд анализ хийх замаар инновацийн сан байгуулах, инновацийн хэрэгцээг тодруулах үйл хийгдэнэ. Энэ санаачилга нь гадаад болон дотоод талаас мөн удирдлагаас бий болсон бодит нөхцөл, эрэлт хэрэгцээ, саналаас үүдэлтэй байна. Практик дээр шинийг санаачлах явдал дээд удирдлагаас болон багш нарын зүгээс гардаг.

Хоёрдугаар үе шат- Онолын үе шат. Инновацийг хэрхэн хөгжүүлэх, түүнээс гарах эерэг ба сөрөг үр дагаврыг сэтгэл судлал, сурган хүмүүжүүлэх талаас задлан шинжилж, урьдчилсан төлөвөө тодорхойлсны үндсэн дээр хэрэгжүүлэх бөгөөд онолд үндэслэн боловсруулна. Тухайлбал:

- Инновацийн боломж, шинэ санааг томьёолох;
- Хүүхдийн хөгжил, төлөвшлийн талаар тулгамдсан асуудлыг шийдэх арга замын тухай үндэслэлтэй санал гаргах (инновацийн шинэ санаа төрөх);
- Төрсөн шинэ санаа, асуудлыг судлах, шийдвэрлэх арга зүй боловсруулах;
- Тухайн асуудлыг шийдэх бүтээлч багш нарын баг байгуулах;
- Идэвхтэй, санаачилгатай, тэргүүний хэсгийн оролцоотойгоор инновацийг турших талаар шинжлэх ухааны үндэстэй урьдчилсан төлөвт тулгуурлан, ажлын үе шатыг төлөвлөх;
- Инновацийн эерэг болоод сөрөг үр дагаврын төлөв, таамаглалыг томьёолох;
- Боловсруулсан арга зүйгээр туршилтыг үе шаттай зохион байгуулах;
- Шинэлэг арга, технологийн мөн чанар, үр өгөөжийг томьёолж, үр дүнг нэгтгэн дүгнэж, нэвтрүүлэх аргачлалыг боловсруулах;
- Туршсан үр дүнг бусад байгууллагуудад нэвтрүүлж, хэрэгжүүлэх талаар санаачилга гаргах;
- Инновацитай холбогдох хууль, журам, заавар зэрэг эрх зүйн баримт бичиг судлах, түүнд нийцүүлэх.

Энэ үе шат нь сурган хүмүүжүүлэх бодит нөхцөл байдлыг урьдаас мэдэрч ухаарах чадвар, эргэцүүлэн бодохыг шаарддаг хамгийн нарийн төвөгтэй үе юм. Өөрөөр хэлбэл энэ үе шатанд:

- Удирдах ажилтан, багш нар сэтгэл судлал, сурган хүмүүжүүлэх онолын мэдлэг, ур чадварыг эзэмшсэн байх;
- Өөрийн үзэл бодол, итгэл үнэмшилдээ тууштай байх;
- Инноваци зайлшгүй шаардлагатай болохыг тооцож, төлөвлөх чадвартай байх;
- Шинэ зүйлийг нэвтрүүлэхэд нөлөөлөх хүчин зүйлүүдийг тодорхойлж, тодруулдаг байх;
- Төлөвлөж байгаа шинэлэг зүйлийн талаар хангалттай мэдээлэл авах чадвартай байх;
- Шинэ санааг нэвтрүүлэхэд баг, заах аргын нэгдэл, хамт олон хамтрах чадвартай байх зэргийг шаарддаг.

Хамт олонд дээрх чадваруудын түвшин хэр байгаагаас инновацийн үр дүн, амжилт шалтгаална.

Гуравдугаар үе шат-Зохион байгуулалт, бэлтгэлийн үе шат. Энэ үе шат бол шинэлэг зүйлийг нэвтрүүлэх бүтэц, баг, хэсэг байгуулах үе шат байна. Ийнхүү байгуулсан бүтэц нь бие даасан, бусдаас хараат бус, шуурхай байх ёстой. Мөн энэ шатанд байгууллагад шинэлэг ололт, тэргүүн туршлага, жишээ, шинэ санааг нэвтрүүлж хэрэгжүүлэхийн чухлыг ихэнх багш, ажилчид итгэл үнэмшлээ болгож ухаарсан, тэдний дотоод сэтгэл хөдлөл, таатай уур амьсгал бүрэлдэж бий болсон байна.

Дөрөвдүгээр үе шат-Төлөвлөх үе шат. Нэвтрүүлж хэрэгжүүлэхээр томъёолж боловсруулсан загварыг өөрийн хамт олны нийгэм, сэтгэл зүйн бодит нөхцөл, боломжтой уялдуулан нэгтгэн дүгнэж, задлан шинжилсний үндсэн дээр төлөвлөгөө боловсруулах үе юм. Төлөвлөгөөг боловсруулахдаа хэн, хэзээ, хэрхэн, ямар хугацаа, үе шаттайгаар хэрэгжүүлэхийг сайтар тооцож, төлөвлөсний үндсэн дээр инновацийг нэвтрүүлнэ.

Тавдугаар үе шат-Инновацийг бодитой хэрэгжүүлэх үе. Инновацийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа нь эхлээд туршилтын, дараа нь бүрэн хэрэгжүүлэх гэсэн хоёр үе шаттай зохион байгуулагдана.

- Инновацийн технологийг хэрэгжүүлэх талаар нийт хамт олонд сургалт явуулах, багш нарын онолын болоод практикийн бэлтгэл, чадамжийг сайжруулах;
- Хамт олон бүтээлч баг болж ажиллах таатай уур амьсгал бий болгох, шинэлэг ажлыг сэдэлжүүлэх, урамшуулах;
- Багш нарын судалгаа шинжилгээ хэрэгжүүлэх бүтээлч үйл ажиллагааг дэмжих.

Энэ үе шатанд амжилт гаргах эсэх нь дараах хүчин зүйлүүдээс ихээхэн шалтгаална. Үүнд:

- Шинэлэг ололт, тэргүүн туршлага, жишээг нэвтрүүлэх цэцэрлэг, хамт олны хүний нөөцийн чадавх, санхүүгийн нөөц, бодит судалгаа, материаллаг орчин;
- Багш болон удирдах ажилтны мэргэжил боловсрол, инновацид хандах хандлага, тэдний бүтээлч идэвх, сэтгэл зүйн бэлтгэл;
- Байгууллагын хамт олны доторх ёс суртахуун, сэтгэл зүйн уур амьсгал (хамт олны хамтач үзэл санаа, эв нэгдэл, хөдөлмөрийн үнэлэмж, зөрчлийн байдал орно);
- Шинэ зүйлийг нэвтрүүлэхэд удирдлага-хамт олон, багш-хүүхэд, багш-багшийн ялгаатай байдал нь зөрчил үүсгэж саад учруулдаг.

Зургаадугаар үе шат-Шинэлэг зүйл, хэрэгжүүлсэн үр дүнг бататгах үе шат. Энэ шатанд:

- Инновацийг ёс суртахуун, техник, санхүү эдийн засгийн хувьд дэмжих;
- Шинэ арга, технологийг бүрэн эзэмших, амьдралд хэвшүүлсэн үр дүнг үнэлэх;

- Үр дүн, ололт, тэргүүний туршлагыг аймаг, орон нутаг, үндэсний хэмжээнд сурталчлах, түгээн дэлгэрүүлэх үйл явц хийгдэнэ.

Инновацийн зорилгыг ухаарч, шинэ арга хэлбэрийг эзэмшихийн тулд бүтээлч, эвсэг хамт олныг ёс суртахуун, сэтгэл зүйн шинэ нөхцөлд дасгах, бэлтгэх зэрэгт тодорхой цаг хугацаа шаарддаг.

Зарим тохиолдолд хүмүүсийн хуучинсаг сэтгэлгээ, удирдлагын хэв шинж, асуудлыг хэрхэн ойлгосноос хамааран эсэргүүцэлтэй тулгарч инновацийн зорилт нь дэмий хоосон лоозон, яриа болон замхрах, нүд хуурч өнгөлөн далдлах үзүүлэх шоу болон өнгөрөх, бодит үр дүнгээ өгөхгүй байх тал ч тохиолдож болзошгүй.

Ийм учраас хүмүүсийн хоорондын харилцан хамтын үйл ажиллагааг хөндсөн инновацийг нэвтрүүлэх нь нийгэм, сэтгэл зүй, социологи, ёс суртахууны олон талын бэлтгэлийг шаардсан нэлээд онцгой төвөгтэй үйл явц болох нь харагддаг.

Аливаа шинэ үзэл санаа, технологи, дэвшүүлсэн тэргүүн туршлага нь онолын ба практикийн хувьд үндэслэлтэй, тэр үндэслэл нь дараах шалгуурт нийцэж байх ёстой. Үүнд:

- Шинэлэг байх;
- Оновчтой байх (зардал, хүч хэмнэж, оновчтой арга хэрэглэсэн);
- Үр өгөөжтэй байх;
- Инновацийг бүтээлчээр ашиглах боломжтой байх гэх мэт.

Дасгал 37. Инновацийн тухай ойлголт

Даалгавар: Дээрх инновацийн тухай онолын мэдээлэл болон ярилцлагыг уншаад дараах асуултад хариулна уу?

1. Инноваци гэдгийг юу гэж ойлгож байна вэ?
2. Инноваци ба өөрчлөлтийн ялгаа юу вэ? тодорхойлж бичнэ үү.
3. Танай байгууллагын сургалтын үйл ажиллагаанд шинэчилж өөрчилмөөр ямар зүйл байна вэ? Энэ талаар ярилцаарай.
4. Цэцэрлэгтээ инноваци нэвтрүүлж, хэрэгжүүлэх үе шатыг нэрлэнэ үү?
5. Танай байгууллагад сургалтын үйл ажиллагаандаа инноваци нэвтрүүлж, хэрэгжүүлж буй багш байна уу? Хэрвээ байгаа бол та яаж дэмждэг вэ?
6. Та өөрийн үйл ажиллагаандаа ямар инноваци нэвтрүүлэн хэрэгжүүлж байна вэ?
7. Манай Улсын сургуулийн өмнөх боловсролын салбарт шинэчлэл хийх чиглэлийг тодорхойлж, ямар инноваци нэвтрүүлэх шаардлага байна гэж та үзэж байна вэ?

Ярилцлага:

Боловсрол, шинжлэх ухааны яамны Шинжлэх ухаан, технологийн газрын дарга С.Мөнхбатын ярилцлагаас хэсэгчлэн авав.

Инноваци гэдгийг хүний тархины бүтээгдэхүүн гэж ойлгодог. Монголчууд бид байгалийн баялаг зэрэг бэлэн бүтээгдэхүүнээр улс орны хөгжлийг тодорхойлж ирсэн үе өнгөрч, инновацийн салбарыг хөгжүүлэхийг зорих болжээ?

- Инноваци гэдэг шинэ мэдлэг бүтээж, шинэ онол гаргах асуудал биш юм. Харин аливаа нэг зүйлийг шинэ арга барилаар хийхийг хэлж байгаа юм. Өөрөөр хэлбэл хуучин уламжлалт аргаар хийж ирсэн юмыг илүү хялбаршуулаад, цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө хэмнэх шинэ санаа шийдэл олохыг инноваци гэдэг. Хуучин бол “ШБОС” буюу шинэ бүтээл оновчтой санал шүү дээ. Инновацийн тухай ойлголтыг нийгэм даяар мэддэг болж. Үүний илрэл бол жил бүр зохион байгуулагддаг “Инновацийн долоо хоног” юм. Энэ ажил нь Монгол Улсад инновацийн тогтолцоог хөгжүүлэх эрх зүйн бодлого баримтуудыг хэрэгжүүлэх, үр дүнг нийтэд хүргэх сурталчлах зорилготой.

Инноваци гэдэг нь бүтээгдэхүүнийг нэрлэж байна уу?

- Инноваци гэхээр заавал бүтээгдэхүүн биш юм. Үйлчилгээ ч байж болно. Жишээ нь төрийн үйлчилгээг цахим хэлбэрт шилжүүлж байна. Энэ бол инноваци. Гаргаж байгаа бүтээгдэхүүнээ иргэдэд ойр болгох шинэ хэлбэрийг л хэлж байгаа юм. Одоо гэхэд Засгийн газар иргэн төвтэй үйлчилгээг зарлачихсан. Энэ хүрээнд төрийн үйлчилгээг иргэнд ойр, гэрээсээ төрийн үйлчилгээ авдаг боломжуудыг олгох чиглэлд инновацийн шилдэг үйлчилгээ нэвтрүүлэхэд анхаарч ажиллана.

Дасгал 38. Цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд хийгдэх инноваци, дэвшилтэт, өөрчлөлт

Та өөрийн цэцэрлэгийн үйл ажиллагаанд хийгдэж буй инноваци, дэвшилтэт өөрчлөлтүүдийг жишээгээр тайлбарлана уу.

Чиглэл	Жишээ
Эрхэм зорилго, зорилго	
Сургалт, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, төлөвлөлт	
Сургалтын арга зүй, технологи	
Багш суралцагчийн төлөвшил, хандлага	
Хүүхдийн хөгжлийг дэмжих, төлөвшүүлэх арга, барилууд	
Сургалтын орчин, хэрэглэгдэхүүн	
Хүүхдийн чадварыг үнэлэх арга, хэлбэр	

СЭДЭВ 2. СУРГАЛТЫН ТЕХНОЛОГИЙН ТУХАЙ ОЙЛГОЛТ

Нэгдсэн Үндэстний Байгууллагын Боловсрол, Соёл, Шинжлэх ухааны байгууллагаас 2015 оны 5 сард Тогтвортой хөгжлийн 4 дүгээр зорилтын хүрээнд боловсролын форумыг зохион байгуулж 2030 он хүртэлх Дэлхийн боловсролын алсын харааг “Нэгдсэн зорилго, хүсэл эрмэлзэлтэй, хүн бүрд хүрсэн боловсролын хөтөлбөрийг боловсруулна” хэмээн Инчеоны тунхаглалаар тодорхойлсон. Мөн “Чанартай боловсрол нь бүтээмж болон мэдлэгийг дэмжин хөгжүүлж, бичиг үсэг, математикт суралцахтай ижил задлан шинжилгээ хийх, асуудал шийдвэрлэх, танин мэдэхүйн чадвар, хувь хүний хөгжил буюу ХҮН болж төлөвших харилцааны чадваруудыг хөгжүүлдэг” гэж онцлон тэмдэглэжээ.

Даяаршил, шинжлэх ухаан, технологийн дэвшлийн эрин үе нь нээлттэй, өрсөлдөөнтэй, мэдээлэл хэт ихэссэн орчинд амьдрах чадварыг хүн бүрээс шаардаж байгаагаас дэлхийн улс орнууд боловсролын бодлогоо шинэ зуунд хүн төрөлхтний нийтлэг асуудлыг шийдвэрлэхэд оролцох мэдлэг чадвартай, бүтээлч, хариуцлагатай, насан туршдаа суралцах чадвартай иргэн төлөвшүүлэхэд чиглүүлж байна.

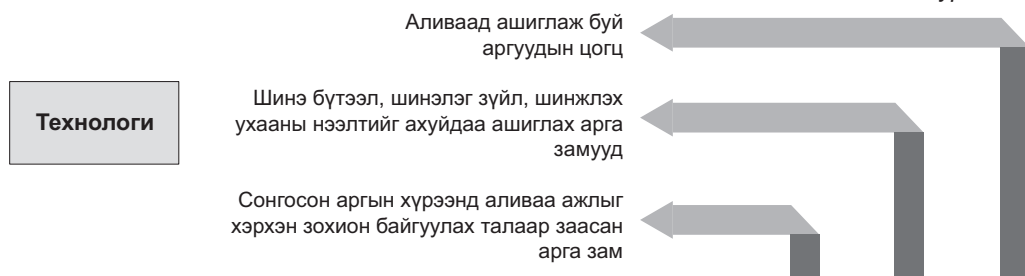
Монгол Улсын Сургуулийн өмнөх боловсролын тухай хуулиар тодорхойлсон сургуулийн өмнөх боловсролын зорилго нь дээрх дэлхий нийтийн боловсролын алсын хараа, зорилго, зорилттой уялдаж байгаа юм.

Сургуулийн өмнөх боловсролын зорилгыг хангахад сургалтын талаарх бодлого, хөтөлбөр, төлөвлөгөө, агуулга, арга зүй, арга барил, сургалтын орчин, хэрэглэгдэхүүнд инноваци нэвтрүүлж, хүүхэд төвт сургалтын технологийг хөгжүүлэх явдал чухал юм.

Технологи гэж оюуны бүтээлийг хэрэглээний бүтээгдэхүүн болгон хувиргахад чиглэгдсэн хүн, техник, мэдээлэл, зохион байгуулалтын харилцан уялдаатай үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх аргуудын цогц ...;

Технологи дамжуулах тухай хууль 3 дугаар зүйл 3.1.1

Зураг 31.



Сургалтын технологийн инновацийг хөгжүүлэхэд үндэсний түвшинд “Боловсролын технологи”, сургалтын байгууллага, багшлахуй ба суралцахуйн түвшинд “Сургалтын технологи”-ийн талаар авч үзэх хэрэгтэй юм. Сургалтын технологийн талаар ярихын өмнө боловсролын технологийн асуудлыг тайлбарлах хэрэг зүй ёсоор гарна.

2.1. Боловсролын технологи

Бие хүнийг хөгжүүлж, төлөвшүүлэх бүхий л үйл явцыг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, үнэлэх аргын тогтолцоо нь боловсролын технологи юм. Боловсролын салбарын ажиллах хүч, материал, техникийн нөөц тэдгээрийн хоорондын харилцан хамаарлыг тооцох замаар боловсролыг илүү үр өгөөжтэй түвшинд хүргэхэд боловсролын технологийг хөгжүүлэх шаардлагатай.

Эрдэмтэн, судлаачид боловсролын технологи гэдэг нь “боловсролын үйлчилгээний үр өгөөжийг дээшлүүлэх зорилгоор шинжлэх ухааны үндэстэй боловсруулсан боловсролын үйл ажиллагааг зохион байгуулах аргачлал, хэрэглэж байгаа техник хэрэгсэл, арга зүйн нэгдсэн цогц” (М.В.Кларин), “боловсролын үйл ажиллагааг төлөвлөх, удирдах, тодорхой дэс дараатай хэрэгжүүлэх, зохион байгуулах арга зам” (М.А.Мартынов), “сургах үйл ажиллагааг зохион байгуулах удирдлагын дэвшилтэт арга хэрэгсэл, үйлдлийн тогтолцоо” (И.М.Левина) гэж тодорхойлсон байдаг.

Боловсролын технологи нь Сургуулийн өмнөх боловсролын хуулийн зохицуулалт, төрөөс сургуулийн өмнөх боловсролын талаар баримтлах бодлого, сургуулийн өмнөх боловсролын сургалтад баримтлах чиглэл, сургуулийн өмнөх боловсролын сургалтын хөтөлбөр, хүүхдийн цэцэрлэгийн үйл ажиллагааг үнэлэх журам, сургуулийн өмнөх боловсролын үйлчилгээнд хамрагдаж буй хүүхдийн хөгжил, сургуульд бэлтгэгдсэн байдлыг үнэлэх журам гэх мэт баримт бичигт тусгалаа олсон байна.

Монгол Улсын Их Хурлын 2020 оны 52 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлогыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны зорилтод “Сургуулийн өмнөх боловсрол нь хүүхдийн төлөвшил, хөгжлийн суурь үе хэмээн үзэж хүүхдийн цэцэрлэгийн үйлчилгээний болон сургалтын чанарыг сайжруулахад чиглэсэн цогц үйл ажиллагаа зохион байгуулна.” гэж заасан байна. Энэхүү урт хугацааны бодлогыг хэрэгжүүлэх ажлын хүрээнд МУЗГ-ын 2020-2024 онд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны хөтөлбөрт цэцэрлэгийн үндсэн бүлгийн тоог нэмэгдүүлж, 24 цагийн үйлчилгээтэй бүлгүүдийг ажиллуулах, яслийг сэргээн ажиллуулж түнд хамрагдах зорилтот бүлгийн хүүхдийн хөгжих хамгаалуулах эрхийг хангах бодлогыг хэрэгжүүлэхээр шийдвэрлэсэн.

Иймд цэцэрлэгийн бүлгийн хэв шинж, тэнд суралцаж буй хүүхдүүдийн нас, хөгжлийн онцлог, ялгаатай байдал, хэрэгцээ, сонирхолд нийцсэн сургалтын технологийг хэрэгжүүлж, ажиллах шаардлага тулгарч байна.

2.2. Сургалтын технологи

Сургалтын технологи гэдэг нь хүүхдийн мэдлэг, чадвар, хандлага, төлөвшлийн өөрчлөлт өөрөөр хэлбэл чанарын хувиргалтын үйл явцыг зохион байгуулах, багшлахуй болон суралцахуйн үйлдлийн оновчтой эрэмбэ, дэс дараалал юм.

ЮНЕСКО-оос “Сургалтын технологи нь сургалтын төлөвлөсөн үйл явцыг практикт дэс дараатай, үр дүнтэй хэрэгжүүлэх, сургалтын зорилгод хүрэх шинжлэх ухааны үндэслэлтэй арга замын тогтолцоо юм” гэж тодорхойлжээ.

Даваа, Ж. 2018. Сургалтын технологи. Улаанбаатар, Монгол: Артсофт

Сургалтын технологийн хөгжил

Сургалтын технологи” гэсэн нэр томъёо анх 1920-оод оны үед үүссэн (Риче, 2013) Сургалтын технологийг эд зүйл, тоног төхөөрөмж, хэрэгсэл гэж үздэг нийтлэг хандлагын үүднээс “сургалтын технологи нь суралцахад хэрэгтэй эд зүйлс” (Armsey & Dahl, 1973. p. 21)



Сургалтын технологийг мэдээллийн хэрэгсэл гэж үздэг үе (1920-1960)

- ✓ Сургалтыг технологийг анх сургалтын мэдээлэл дамжуулах хэрэгслийн хөгжлөөр ойлгох хандлага (кино, слайд зэрэг дуу, дүрст материал)
- ✓ 1920-1940 онд дуу бичлэг, радио дамжуулалт, дуут хөдөлгөөнт зэрэг дуу дүрс бичлэгийн сургалт хөгжив.
- ✓ 1950-иад оны үед телевиз

Сургалтын технологийг үйл явц гэж үздэг үе (1960-1970)

- ✓ Сургалтын технологи бол асуудлыг олж харах, тэдгээрт шийдэл олох арга (1960, Фини)
- ✓ Сургалтын технологи бол шинжлэх ухааныг сургалтын практикт хэрэглэж буй хэрэглээ юм (1964, Лумсдейн)



Зураг 32. Сургалтын технологийн хөгжлийн үе шат



Сургалтын технологийг сургалтын байгууллага /цэцэрлэг/-ын түвшинд ба багшийн зүгээс зохион байгуулах сургалт, үйл ажиллагааны түвшинд хэрэгждэгийг бид дээр дурдсан билээ.

- *Сургалтын технологи нь цэцэрлэгийн түвшинд:*

Сургалтын технологи нь цэцэрлэгийн эрхэм зорилго, үнэт зүйлийг тодорхойлох, өдрийн дэглэмийг оновчтой төлөвлөх, багш ажилтны хувь хүний болон мэргэжлийн ур чадварыг сайжруулах, хүүхдэд ээлтэй хөгжлийг дэмжсэн сургалтын орчин бүрдүүлэх, боловсролын үйлчилгээний чанарын өөрийн үнэлгээг хийх ба эдгээрийн уялдаа, харилцан хамаарлыг оновчтой болгох гэх мэт байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр /төлөвлөгөө/-нд тусгалаа олсон байна.

Цэцэрлэгийн ажиллагчдын боловсрол, мэргэжлийн ур чадвар, хандлага, авьяас билэг нь байгууллагын үнэт зүйлийг бүрдүүлэх гол хүчин зүйл болно.

Байгууллага /цэцэрлэг/-ын үнэт зүйлд хамаарагдах оюун санааны шинжтэй хүчин зүйлс нь:

- Боловсролын философи
- Инноваци
- Эрхэм зорилго
- Эрх тэгш байдал
- Шийдвэр гаргалт

- Өрсөлдөөн
- Шударга ёс
- Харилцаа, хандлага
- Хамт олны амжилт
- Хамтын ажиллагаа
- Цаг ашиглалт

Дээрх ойлголтуудыг үйл ажиллагааны удирдамж, менежментийн зарчим болгон хэрэглэнэ.

Сургалтын технологийг цэцэрлэгийн түвшинд хэрэгжүүлэхэд сургуулийн өмнөх боловсролын талаарх дэлхий нийтийн чиг хандлага, өөрийн орны төрийн бодлого, шийдвэр, цэцэрлэгийн хамт олны үнэт зүйл, онцлогийг шингээсэн хүүхдийг хэрэгцээг хангахуйц эрхэм зорилгыг тодорхойлохоос эхэлнэ.

Эрхэм зорилгыг хэрхэн тодорхойлох вэ?

Эрхэм зорилго нь дараах зүйлсийн агуулсан байна.

- Үнэт зүйл
- Үйл ажиллагааны зохион байгуулалт /сургалт, үйл ажиллагааны төлөвлөлт, хэрэгжилт, зохион байгуулалт, үнэлгээ, бүлгийн зохион байгуулалт, өдрийн дэглэм, сургалтын орчин/
- Хамт олны соёл, хүүхдийг хөгжүүлэх төлөвшүүлэхэд хүн бүрийн оролцоо
- Эцэг эхийн оролцоо, бусад байгууллага хүмүүстэй хамтран ажиллах чиглэл

Эрхэм зорилгоо оновчтой тодорхойлох нь дараах ач холбогдолтой.

- Цэцэрлэг өөрийн гэсэн өнгө төрхтэйгөөр хөгжих боломж бүрдэнэ.
- Хүүхдийн хөгжүүлж төлөвшүүлэхэд тухайн хамт олны эрхэмлэх зүйл тодорхой болж баг хүчээ нэгтгэх боломжтой болно.
- Тухайн цэцэрлэгийн эрхэм зорилго нь практикаар нотлогдсон онол, өөрийн хуримтлуулсан туршлагад суурилах тул эрсдэлгүй, үйл ажиллагаа тогтвортой явагдах нөхцөл бүрдэнэ.
- Багш ажилтан бүрийн үүрэг оролцоо илүү тодорхой болж ажлын үр дүнг үнэлэх бодит нөхцөл бүрдэнэ.

Ийнхүү оновчтой тодорхойлсон эрхэм зорилгыг цэцэрлэгийн багш, албан хаагч бүр өөрийн албан тушаалын үндсэн чиг үүргээр хүлээсэн бүхий л үйл ажиллагааны зорилго, зорилт, чиг замаа болгож ажиллана.

○ *Сургалтын технологи нь сургалт, үйл ажиллагааны түвшинд*

Сургалтын технологийг хэрхэн хэрэгжүүлэх вэ?

Сургалтын технологи нь нэг талаас “Багшлахуй” буюу хүүхдийн хөгжих хэрэгцээг хангах зорилгоор тэдэнд мэдлэг, чадвар, төлөвшил, хандлага бий болоход чиглэсэн үйлчилгээ үзүүлэх, бие хүний төлөвшлийг шинжлэх ухааны үндэстэй хөтлөн жолоодох, дэмжин туслах, хамтран ажиллах үйл явц, нөгөө талаас “Суралцахуй” буюу хүүхэд юмсын талаар танин мэдэх явцдаа шинэ мэдлэг, туршлага бүтээх, зан байдал, хандлага бүрэлдэн тогтох үйл явцын нэгдэл юм.

Бидний амьдарч байгаа нийгэм маш хурдацтай, хувьсан өөрчлөгдөж байгаа ба энэ нь хувь хүний хэрэгцээг чухалчлах, сургалтын үйл ажиллагаа уян хатан байх, хүүхэд бүрийг бүтээлч, оролдлоготой, бие даасан хувь хүн болгон хөгжүүлж, танин мэдэх арга барилд суралцахыг шаардаж байгаа учир багшлахуй болон суралцахуйн арга зүйд тасралгүй өөрчлөлт шинэчлэл хийхэд хүргэж байна.

Багшлахуйн шинэ чиг хандлага нь багшийг судлаач байх, хүүхдийн хөгжлийн онцлог, хэрэгцээг харгалзан суралцагч /хүүхэд/ төвт арга барилаар ажиллахыг шаардаж байна. XXI зууны суралцагчид өөрчлөлтөд дасан зохицох, бэрхшээлийг даван туулж асуудлыг шийдвэрлэх, мэдлэг бүтээх идэвхтэй аргад суралцах шаардлагаууд тулгарч байгаа тул багш нар суралцагч /хүүхэд/ төвт сургалтын арга зүйг эзэмшиж хэрэгжүүлэх, сургалтын технологио сайжруулах асуудал байсаар байна.

Сургалтын технологийн үндсэн хоёр чиг хандлага байдаг.

- Суралцагч төвтэй, мэдлэг бүтээлгэдэг
- Багш төвтэй, мэдлэг дамжуулдаг

Сургалтын загвар, дизайн (Learning Model & Design)

Судлаачид сурагч төвтэй, мэдлэг бүтээлгэдэг сургалтын технологийг судалж, олон загвар, дизайн боловсруулан сургалтад хэрэглэж байна.

Тэдгээрийг сургалтын технологи гэсэн ерөнхий нэршлээс илүүтэй сургалтын загвар (model), дизайн (design) гэх зэргээр нэрлэдэг байна.

- Сургалтын шаардлагатай зорилтод хүрэх багшлах ба суралцах явцын дарааллыг тодорхойлсон сургалтын бүдүүвч (Conole & Fill, 2005)
- Сургалтын дизайн нь боловсрол, сургалтын хөтөлбөрийг үр дүнтэй, найдвартай байдлаар боловсруулахтай холбоотой арга техник, үйл ажиллагааны тогтолцоо юм. (Gustafson & Branch, 2002)

Зураг 33. Суралцагч төвтэй дизайн /A model of learner-centered design/



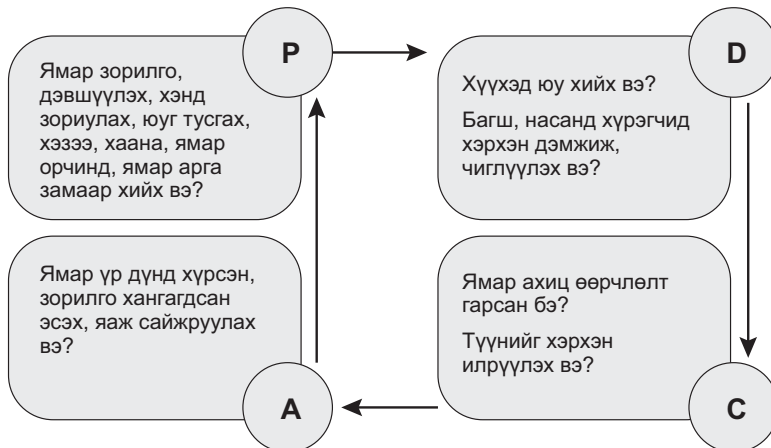
Сургуулийн өмнөх боловсролын сургалтад суралцагч /хүүхэд/ төвт сургалтын дараах загварыг хэрэгжүүлнэ. Үүнд.

- Танин мэдэхүйн үйл ажиллагаанд суурилсан сургалтын загвар (Knowledge-based learning model)
- Төсөлт үйл ажиллагаанд суурилсан сургалтын загвар (Project-based learning model)
- Тоглоомын үйл ажиллагаанд суурилсан сургалтын загвар (Play-based learning model)

Суралцагч /хүүхэд/ төвт сургалтыг дээрх загваруудаар нэгдмэл, уян хатан, зохистой байдлаар төлөвлөлт хийж, зохион байгуулна.

Суралцагч /хүүхэд/ төвт сургалтыг төлөвлөх, зохион байгуулах, хэрэгжүүлэх, үнэлэх, сайжруулах гэсэн сургалтын менежментийн циклээр хэрэгжүүлнэ.

Зураг 34. Сургалтын менежментийн цикл



Цэцэрлэгийн сургалт, үйл ажиллагааг төлөвлөх (Plan):

Орчин үед ямар мэдлэг, чадвар, төлөвшил, хандлагатай хүн ажиллаж амьдарч чадах вэ? Энэхүү хэрэгцээг хангахын тулд шинэ үеийн иргэнийг бэлтгэх сургалтын технологи ямар байх, түүнийг хэрхэн хэрэгжүүлэх вэ?

- ✓ Сургалт, үйл ажиллагааг төлөвлөхийн тулд дараах асуудлыг судалсан байна.
 - Сургуулийн өмнөх боловсролын сургалтын хөтөлбөр
 - Сургалтын хөтөлбөрийн зарчим
 - Сургалтын хөтөлбөрийн зорилго, зорилт
 - Сургалтын хөтөлбөрийн агуулга, арга зүй, орчин
 - Арга зүйн ном, гарын авлага, зөвлөмж
 - Нийгмийн хэрэгцээ, шаардлага
 - Хүүхдийн нас, хөгжлийн онцлог, хэрэгцээ
- ✓ Сургалт, үйл ажиллагааг төлөвлөхдөө дараах зүйлийг анхаарна.
 - Хүүхдийн хөгжлийн хэрэгцээ, чадвар, сонирхол, туршлагад нийцсэн байх;
 - Багшийн дэмжин чиглүүлэх үйл, хүүхдийн гүйцэтгэх үйлийн харьцаа тэнцвэртэй байх;
 - Хүүхдийн бие бялдар, танин мэдэхүй, нийгэмшихүйн хөгжлийг хангахад чиглэсэн сургалтын чиглэлүүдийг өдрийн дэглэмийн үйл ажиллагаатай уялдуулсан байх;
 - Сургалтын чиглэл бүрийн агуулга, арга зүй нэгдмэл байх;
 - Хүүхдийн өмнөх мэдлэг туршлагыг бататгах, шинэ зүйлийг танин мэдэх, судлах агуулгын харьцааг тэнцвэртэй төлөвлөх.
- ✓ Сургалт, үйл ажиллагааны загварыг тэнцвэртэй төлөвлөнө.

Зураг 35.



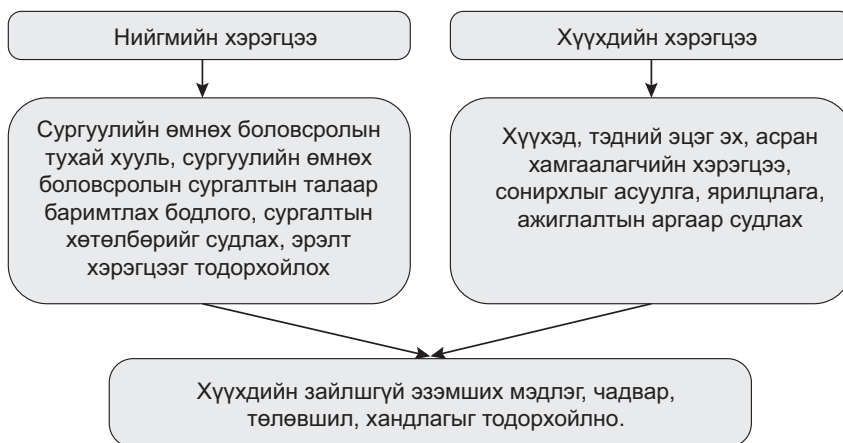
- ✓ Сургалт, үйл ажиллагааг төлөвлөж хэрэгжүүлэхдээ нийгмийн болон, суралцагчийн /хүүхэд/ хэрэгцээг тодорхойлохоос эхэлнэ.

Хүүхдийн насны онцлог, хэрэгцээ, сонирхол, мэдлэг, чадварын ялгаатай байдлаас шалтгаалж төлөвлөх үйл явц бүтээлч шинжтэй байна. Хүүхдийн ялгаатай байдлыг харгалзан үзэж сургалт, үйл ажиллагааг уян хатан төлөвлөхийн тулд хүүхдийн нас болон хувийн онцлогийг зайлшгүй мэдэж байх шаардлагатай.

Хүүхдийн аль насанд ямар хэрэгцээ үүсдэг болохыг дараах жишээнээс харж болно. Жишээлбэл: Хоёр настнуудад ээнэгшин дасах, гурван настнуудад бие даах чадвараа сайжруулах, дөрвөн настнуудад танин мэдэх, санаачлах мэдрэмжээ дэмжүүлэх, таван настнуудад өөрийгөө илрүүлэх, дэмжлэг авах хэрэгцээ байдаг.

- ✓ Багш сургалт, үйл ажиллагаагаа төлөвлөхдөө дараах зүйлийг харгалзан үзнэ.
 - *Насны болон хөгжлийн үечлэл:* Хүүхдийн нас тус бүрд илэрхийлэгдэх онцлог ялгаатай байдлыг харгалзан сургалтын үйл ажиллагааг явуулах зайлшгүй шаардлага байдаг тул энэ талаар ойлголт мэдлэгтэй байх нь чухал юм. Хүүхэд хэдэн насанд, ямар онцлогтой байдгийг бие бялдар, танин мэдэхүй, нийгэмшихүйн хөгжлийн хувьд тодорхойлсон байна.
 - *Хувийн ялгаатай байдал:* Багш нь тухайн хүүхдийн гэр бүлийн соёл, нийгмийн хүрээ, тусгай хэрэгцээ шаардлагатай болон хөгжил, төлөвшил харилцан адилгүй явагддаг болохыг бүхэлд нь анхааран судалж, ажиглан, мэдээлэл цуглуулж түүндээ дүн шинжилгээ хийн төлөвлөлтөд тусгана.
 - *Соёлын хүрээлэл:* Мөн соёлын талаарх мэдээллийг анхаарч үзэх шаардлагатай болно. Багш хүүхдийн ар гэрийн байдлыг нь харгалзан үзэхгүйгээр хүүхэдтэй холбоотой ямар нэгэн шийдвэр гаргахгүй байх. Үүнд: Гэр бүлийн зорилго, үзэл баримтлал, үнэт зүйл, итгэл үнэмшлийг харгалзан үзэх хэрэгтэй.

Зураг 36. Хүүхдийн хэрэгцээг тодорхойлох арга



Сургалтын зохион байгуулах, хэрэгжүүлэх (Do)

Сургалт, үйл ажиллагааны зорилго, агуулгыг хэрэгжүүлэх зорилгоор тодорхой цаг хугацаанд зохих дүрэм журмын хүрээнд багшлахуй болон суралцахуйн үйлийг нарийн төлөвлөсөн технологийн дагуу зохион байгуулна.

Сургалтын зохион байгуулалт нь нийгмийн хөгжилд гарч буй өөрчлөлт, шинэчлэлээс үүдэн түүхийн хугацаанд тодорхой онцлогтойгоор хэрэгжиж иржээ. Сургалт нь олон зуун жилийн түүхэнд аажмаар хөгжиж нийгмийн хөгжил дэвшилтэй уялдан байнга боловсронгуй болж ирсэн байна. Тухайлбал:

- Эртний Афинд ганцаарчлан сургах хэлбэр үүсэж нэг багш нэг хүүхэдтэй ажилладаг байв.
- Дундад зуунд шашны сургалт цөөн хүүхдийг сургадаг байсан.
- 17-р зуунд Чехийн соён гэгээрүүлэгч Я.А.Коменский анги-хичээлийн системийг анх боловсруулсан.
- 19-р зууны эхээр Англид ахлах ангийн сурагчид бага насны хүүхдэд сургадаг “Бель-Ланкастер”-ийн системийг нэвтрүүлсэн.
- 1920-иод онд АНУ-д сургалтын “Дальтоны төлөвлөгөө” хэлбэр үүссэн.
- 1950-иад онд АНУ-д “Трампын төлөвлөгөө” (лекц) хэлбэр нэвтэрсэн.
- “Төсөлт сургалт” (Америкийн У.Килпатрик, Английн Б.Рассел нарын), “Нээлттэй сургууль” (1970-аад оны эхээр Их Британд анх үүссэн)
- “Цасан” анги, “Далайн” анги, “Хана үгүй сургууль” гэх мэт гол усаар аялж, байгальд сургалт зохион байгуулах санаа дэлгэрсэн.
- Орчин үед e-сургалт, интерактив, мультимедиа сургалт, зайн сургалтын хэлбэрүүд нэвтэрч байна.

Олон улсад сургалтыг зохион байгуулж ирсэн дээрх сургалтын хэлбэрүүд нь хүүхэд төвт сургалтын арга зүй технологиор хэрэгжиж ирсэн байдаг.

Хүснэгт 22. Багш төвт сургалт болон хүүхэд төвт сургалтын ялгаа

Багш төвт сургалтын арга зүй	Хүүхэд төвт сургалтын арга зүй
Зорилго, зорилтын хувьд	
Багшлах ур чадвар болон агуулгын талаарх мэдлэгт анхаарал хандуулдаг.	Хүүхэд сурсан зүйлээ хэрхэн ашиглаж, хэрэглэж байгаад анхаарлаа хандуулдаг.
Агуулгын хувьд	
Багш хүүхдийн үйлд хяналт тавьж засаж залруулдаг.	Хүүхэд тоглох, үйл гүйцэтгэх үед ямар нэгэн асуудалтай тулгарч, түүнээсээ тасралтгүй суралцаж байдаг.

Арга барилын хувьд	
Багш ярьж хүүхэд сонсдог.	Багш үлгэрлэж чиглүүлнэ. Хүүхэд багштайгаа болон өөр хоорондоо идэвхтэй харилцдаг. Хүүхэд өөрөө асуудлаа шийдвэрлэх арга замаа тодорхойлно. Хүүхэд бүтээлчээр үйл хийнэ.
Орчин, хэрэглэгдэхүүний хувьд	
Багш сэдэв, хэрэглэгдэхүүнээ өөрөө сонгож бэлтгэдэг.	Хүүхэд сонголт хийх боломжтой, олон хувилбартай, нээлттэй байдаг.
Үнэлгээний хувьд	
Багш заасан зүйлээсээ хүүхдийн юу сурч байгааг үнэлдэг.	Хүүхдийн эзэмшсэн чадварыг үнэлж, ялгаатай байдалд тохирсон хариу дэмжлэг, чиглүүлэг үзүүлнэ.
Зохион байгуулалтын хувьд	
Хүүхэд нийтээр ажилладаг. Зөвхөн багш хүссэн мэдээллийг өгдөг.	Хүүхэд хийж байгаа үйлээсээ хамаарч багаар болон ганцаараа ажилладаг. Хүүхэд болон багшийн харилцан идэвхтэй байж, багшийн чиглүүлэг, дэмжлэгтэйгээр хүүхэд бие даан үйлд оролцдог.

Сүүлийн үед олон улсад сургуулийн өмнөх боловсролын сургалт, үйл ажиллагааг “Танин мэдэхүйн үйл ажиллагаа”, “Төсөлт үйл ажиллагаа” “Тоглоомын үйл ажиллагаа” гэсэн загвараар нийтлэг зохион байгуулж байна.

Энэхүү сургалтын загварыг цэцэрлэгийн өдрийн бүхий л сургалт, үйл ажиллагаанд тэнцвэртэй төлөвлөн хэрэгжүүлснээр “Хүүхэд төвт” сургалтын зарчим, арга зүй, технологи хэрэгжиж, хүүхдийн хөгжил төлөвшилд бодитой ахиц гарна. Өөрөөр хэлбэл өнөөг хүртэл манай улсын сургуулийн өмнөх боловсролын сургалтын арга зүй, технологид багш төвт сургалт давамгайлж, арга зүйн шинэчлэл үр дүнгээ өгөхгүй байсан нь дээрх сургалтын загваруудаас зөвхөн “Танин мэдэхүйн үйл ажиллагаа”-нд илүү ач холбогдол өгч, эдгээр загваруудыг салангид нэгдмэл бус төлөвлөн хэрэгжүүлж байсантай холбоотой юм. Багш хичээлээр хүүхдэд мэдлэг өгөхийг илүү чухалчилдаг байв.

Хүснэгт 23. Сургалт, үйл ажиллагааг зохион байгуулах

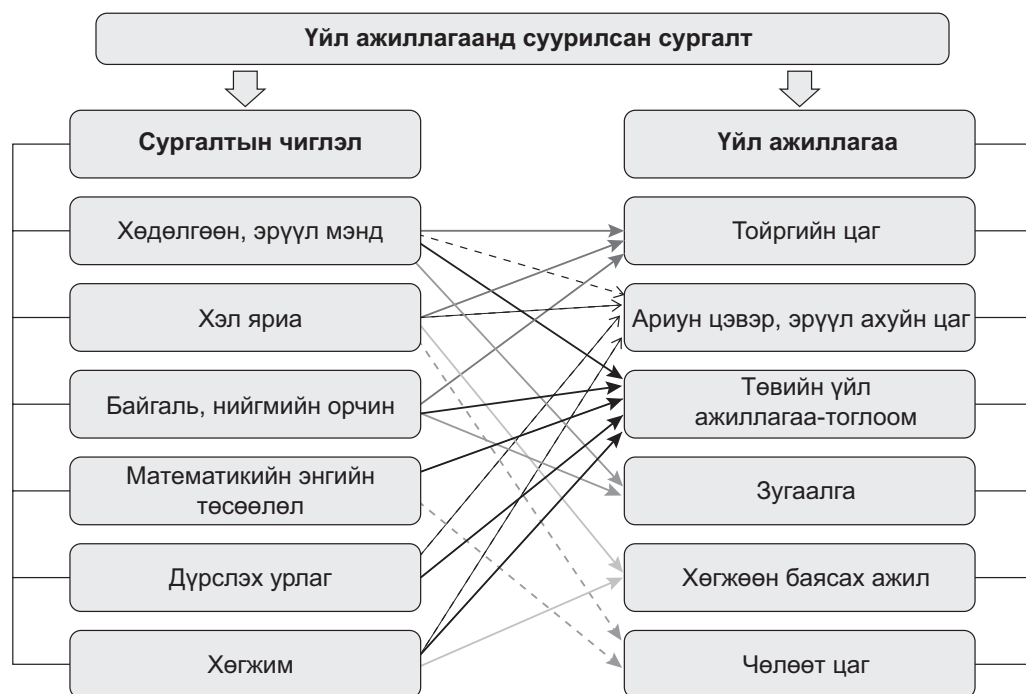
№	Сургалтын загвар	Зорилго	Зохион байгуулалтын хэлбэр	Ач холбогдол
1	Танин мэдэхүйн үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт	Хүрээлэн буй орчинтойгоо танилцаж, юмс үзэгдлийн талаар танин мэдэж, өөрт шаардлагатай шинжлэх ухааны үндэслэлтэй энгийн төсөөллийг эзэмших	Өдрийн дэглэм дэх бүхий л үйл ажиллагаа	Хүүхэд байгаль, нийгэм, хүрээлэн буй орчин, хүмүүсийн ажил, амьдрал, соёл, сансар огторгуй, дэлхий ертөнц, түүх, уламжлалын талаар энгийн төсөөллийг багшийн удирдлага, чиглүүлэг дор олж авдаг.
2.	Төсөлт үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт	Хүүхэд чөлөөтэй сэтгэх, судлах, шинжлэх, асуудлыг шийдвэрлэх, бүтээх, зохиомжлох, бусадтай хамтран ажиллаж, санаа бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх чадвар эзэмших	Туршилт Энгийн хөдөлмөр Зугаалга Аялал Экскурс	Төсөлт тоглоом тоглох явцад хүүхэд байгаль, нийгэм, хүрээлэн буй орчин, хүмүүсийн ажил, амьдрал, соёл, сансар огторгуй, дэлхий ертөнц, түүх, уламжлал гээд өргөн хүрээний мэдлэг, мэдээллийг өөрсдөө эрэл хайгуул, судалгаа шинжилгээ хийсний үр дүнд олж авдаг.
3.	Тоглоомын үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт	Хүүхэд аливааг ургуулан бодох, шаламгай хөдлөх, тэвчээртэй байх, бие дааж шийдвэр гаргах, бусдад туслах, үүрэг хариуцлага хүлээх, өөртөө итгэлтэй байх, дүрэм журам баримтлах чадвар эзэмших	Өдрийн дэглэм дэх чөлөөт цаг	Хүүхэд тоглох явцдаа хүрээлэн буй орчны эд юмс, түүний үүрэг зориулалт, тооны тухай, цаг хугацаа, орон зай, эд юмсын ангилал бүлэглэл, төрөл зүйл, нийгэм, хүмүүсийн амьдрал, хүний зан байдлын талаар төсөөлөл хуримтлуулж, шинэ санааг идэвхтэйгээр эрж олох замаар тасралтгүй суралцдаг.

Танин мэдэхүйн үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт:

Танин мэдэхүйн үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт нь сургалтын чиглэлийн суралцахуйн зорилтын хүрээнд хүүхдэд шинжлэх ухааны энгийн ойлголт төсөөллийг олгоно. Тухайлбал: “Математикийн энгийн төсөөлөл” сургалтын чиглэлээр хүүхэд аливаа зүйлийг тоолох, хэмжих, өнгө хэлбэр дүрсийг ялгах, цаг хугацаа, орон зайн баримжаатай болж түүнийг амьдралдаа хэрэглэх чадварыг эзэмшинэ.

Үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт нь *сургалтын чиглэл, үйл ажиллагааны* уялдаа холбоог хангасан байна. Үүнийг дараах зургаас харж болно.

Зураг 37. Өдрийн дэглэм дэх сургалт, үйл ажиллагаа



Төсөлт үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт:

Төсөлт үйл ажиллагаа нь конструктивист онолын үзэл баримтлалыг хэрэгжүүлэхэд хамгийн тохиромжтой сургалтын хэлбэр юм. Өөрөөр хэлбэл, конструктивизмын гол үзэл санаа нь “хүн аливаа зүйлийг хийж бүтээх явцдаа өөрөө шинэ санааг идэвхтэйгээр эрж хайн олох замаар мэдлэг бүтээдэг” (Perkins, 1991; Piaget, 1969; Vygotsky, 1978) гэж үздэг (эх сурвалж: Төсөлт тоглоом, 2017).

Төсөлд чиглэсэн суралцахуйн 5 шинж

- Төслийн үр дүн нь сургалт, үйл ажиллагаа болон суралцахуйн зорилготой нягт уялдаатай байна.
- Асуулт ба асуудал нь сургалт, үйл ажиллагааны зорилго, агуулгад чиглэгдсэн байна.
- Хүүхэд сонирхон судлах, шинжлэх, эрэл хайгуул хийж, юмсын учир шалтгааныг танин мэдэж мэдлэг бүтээдэг.
- Хүүхэд өөрөө суралцах арга барилаа сонгон, тулгамдсан асуудлаа шийдэхийг оролдож, хариуцлагатай байна.
- Төслийн сэдэв, агуулга нь хүүхдийн бодит амьдралд тохиолдох асуудал дээр үндэслэсэн байна.

Тоглоомын үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт:

Хүүхэд бүр өөр өөрийн онцлог ялгаатай учраас тоглоомыг сонгох, тоглох үйл нь өөр өөр байдаг. Иймд хүүхдийг аль болох бие даан тоглох орчныг бүрдүүлж, багш ажиглагч, сонсогч, хамтрагч, чиглүүлэгчийн үүрэгтэйгээр оролцох нь тэдний дотоод ертөнц, сурах боломжийг нээж өгөхөд ач холбогдолтой.

Тоглох нь хүүхдэд дараах боломжийг олгодог.

- *Бие бялдрын хувьд:* Хүүхэд гүйж, үсэрч, харайж, хашхирч, инээж хөгжиж байхдаа өөрийн эрүүл мэндэд хувь нэмэр оруулж ийнхүү жижиг болон том булчингийн хөгжил явагдаж, хөдөлгөөний чадвар бий болдог.
- *Танин мэдэхүйн хувьд:* Тоглох явцдаа хүүхдэд өөрөө шинийг эрэлхийлэх, олж харах, юмсын учир шалтгааныг таних, нээлт хийх, сэтгэн бодох, асуудлыг шийдвэрлэх, турших, алдаанаасаа суралцах боломжийг олгодог байна.
- *Нийгэмшихүйн хувьд:* Хүүхэд бусадтай хамтран тоглох, эд юмсаа хуваалцах, бусдыг мэдрэх, бусдад туслах бусдаас тусламж авах, сэтгэл хөдлөлөө илэрхийлэх зэргээр эерэг төлөвшлийг олж авдаг. Ингэснээр хүүхэд нийгмийн харилцаанд орох суурь чадварыг эзэмшиж байдаг. Тоглох нь хүүхдийн сөрөг мэдрэмжийг бууруулж байдаг онцлогтой.

Багш хүүхдэд тоглонгоо суралцах боломжийг олгохдоо тоглох орчин бүрдүүлэх, материал хэрэгсэл цуглуулж бэлтгэх, тоглох цаг хугацааг өдрийн дэглэмд тусгаснаар хүүхдийн хөгжилд дэмжлэг үзүүлнэ.

Хүүхдүүд чөлөөтэй тоглож байхад нь ажиглаж хэдий үед тэдэнтэй ярилцах, тоглоомын зорилгоо тодорхойлоход нь хэрхэн туслах вэ? гэдгийг тооцож, зохион байгуулах хэрэгтэй.

Хүүхэд чөлөөтэй тоглох үедээ өөрийн сонирхлоор сонголт хийж, бүтээлчээр шинийг сэдэн, асуудлыг шийдэж, аливааг бие даан хийж гүйцэтгэх чадвартай болж байдаг. Мөн тоглох үедээ гүйж, харайж, мөлхөж, авирч, харилцан ойлголцож, юмс үзэгдлийн учир шалтгааныг олох зэргээр бие бялдар, танин мэдэхүй, нийгэмшихүйн чадвар хөгжиж байдаг.

Хүүхдийн нас бага байх тусам тоглоом нь илүү чөлөөтэй байхыг эрдэмтэд чухалчилдаг. Чөлөөт тоглоомын үед багшийн үүрэг нь ажиглахаас гадна тоглоомыг нарийн төвөгтэй болгож, хүүхдүүдийг олж авсан шинэ мэдлэгээ өөр өөр нөхцөл байдалд ашиглах боломжийг бүрдүүлэх явдал чухал юм. Тоглох явцад тулгарч буй бэрхшээл, сорилтыг бүх хүүхэд бие даан шийдвэрлэж чадахгүй тул багш дэмжин тусалж, чиглүүлнэ.

2.3. Сургалтын технологи ба бүлгийн менежмент

Хүүхдийн онцлог, хэрэгцээг судлан, оношилсны үндсэн дээр үйл ажиллагааны зорилго, зорилтыг тодорхойлох, оновчтой төлөвлөх, арга хэрэгсэл, орчныг зөв бүрдүүлэх, хүүхэд, эцэг эх, асран хамгаалагчидтай

харилцах зэрэг олон асуудлуудыг нэгэн зэрэг хэрхэн яаж төлөвлөж хэрэгжүүлэх, үйл ажиллагааны явцаа хянаж, үр дүнгээ тооцон ажиллах нь багшийн менежментийн асуудал юм.

**Менежмент
гэдэг нь**

Эрхэм зорилго (Mission) зорилтуудад (Objectives) хүрэхийн тулд аливаа хүч нөөцийг зохистой байршуулан төлөвлөх зохион байгуулах манлайлах хянаж сайжруулах зэргээр асуудлыг бүтээлчээр шийдэх үйл явцыг ойлгож болно. Мөн хөдөлмөр оюун ухаан мотиваци зэрэг бусдын хүчин зүйлийг ашиглан хамтран ажиллах замаар зорилгодоо хүрэх чадвар гэж бас үзэж болно.

Үүнээс үүдэн “Бүлгийн менежмент” гэсэн шинэ нэр томъёо бий болж байна.

Бүлгийн менежмент (classroom management)



Jacob Kounin
(1912-1995)

Бүлгийн менежментийн онолыг үндэслэгч юм. Багшийн ур чадвараас гадна үр дүнтэй бүлгийн менежмент нь суралцагчдын зан үйлд шууд нөлөөлдөг болохыг тогтоосон. *“Discipline and Group Management in Classrooms” (1977)*

Бүлгийн менежмент гэж гэдэг нь нэг талаараа багш, хүүхдийн сөрөг зантөлөвийг хянах, урьдчилан сэргийлэх, үр дүнтэй хариу үйлдэл үзүүлэхэд дэмжих, оролцоог хангах нэг төрлийн зохион байгуулалтын арга, нөгөө талаас сургалтын технологийг үр дүнтэйгээр хэрэгжүүлэх үйл явц гэж үзэн олон улсын түвшинд энэхүү аргыг сүүлийн жилүүдэд чухалчлах болсон.

Бүлгийн менежмент гурван үндсэн зорилготой.

- Хүүхэдтэй харилцах, оролцоог хангах, идэвхжүүлэх
- Сургалт, үйл ажиллагааг зохион байгуулах
- Сургалтын орчин бүрдүүлэх

Бүлгийн менежментийн зарчим

Бүлгийн менежментийг багш үр дүнтэй хэрэгжүүлэхийн тулд зөвхөн хүүхдийн буруу, зохисгүй үйлдлийг засаж залруулах бус харин эерэг суралцахуйн орчин (positive learning environment) /сэтгэл зүй, харилцаа, танин мэдэхүйн, дидактик/ бүрдүүлнэ.

Бүлгийн менежментийн үүрэг

- хүүхдүүдийн зан байдлыг ажиглаж, сөрөг зан үйлийг засах;
- сургалт, үйл ажиллагааны зохион байгуулалтыг хангах;
- сурах орчныг бүрдүүлж, ангийн сургалтын төв, хүүхдийн сандал ширээг оновчтой байрлуулах;
- ангийн дүрэмийг баримтлах;

Цэцэрлэгт бүлгийн менежментийг дараах гурван үндсэн чиглэлийн хүрээнд төлөвлөн, хэрэгжүүлнэ.

Хүснэгт 24.

Хүүхэдтэй харилцах, оролцоог хангах	<ul style="list-style-type: none"> • Ангийн дүрэм, дэгийг хүүхэдтэй хамт зохиох • Ангийн жижүүр хийх • Хүүхэд өөрөө сонголтоо хийх боломж бүрдүүлэх
Сургалтын технологийг хэрэгжүүлэх	<ul style="list-style-type: none"> • Өдрийн дэглэмийн үйл ажиллагаа • Суралцахуйн чиглэлийн үйл ажиллагаа • Танин мэдэхүйн үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт • Тоглоомын үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт • Төсөлт үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт
Сургалтын орчин бүрдүүлэх	<ul style="list-style-type: none"> • Бүлгийн тохижилт, ерөөнүүдийн зохион байгуулалт • Сургалтын төвүүдийн зохион байгуулалт • Сургалт, үйл ажиллагааны явцад хүүхэд ганцаараа болон хэсэг, бүлгээр ажиллах орчин бүрдүүлэх

Бүлгийн менежментийг хэрэгжүүлэхэд сургалтад хүүхдийн оролцоог хангаж, тэдэнтэй харилцах явдал чухал бөгөөд багшийн хүүхэдтэй харилцах арга барилаас ихээхэн шалтгаална.

Багш бүлгийн хүүхэдтэй ажиллах арга барил нь захирангуй (автократ), эвлэрэнгүй (либерал) гэсэн хоёр туйлтай, тэдгээрийн дунд ардчилсан (демократ) арга барил оршдог.

Багшийн ажлын арга барилын онцлог

Захирангуй (Автократ) арга барилтай багш захиран тушаах шинжтэй. Тэрээр хүүхдэд санаа бодлоо тулган хүлээлгэх замаар харилцдаг. Тэд юуны өмнө болохгүй, бүтэхгүй зүйлээр далайлган, “эцэг эхэд нь хэлнэ, харанхуй ерөөнд хийнэ, ээж аавд чинь өгөхгүй шүү, өөр ангид оруулна, та нарыг орхиод явлаа” гэх зэргээр сүрдүүлэх түүгээр ч зогсохгүй загнах, шоглох мэтээр хүчирхийлэхээс ч буцахгүй. Ийм арга барилтай багш хүүхэдтэй харилцахдаа урьдал болгодог хандлагыг манлайллын судалгаагаар нэрд гарсан Дуглас Мак Грегорын “Х” онолыг баримтлан илэрхийлбэл:

- Хүүхэд суралцах дургүй, үүнээсээ болж надаас зугтан зай барьж байна гэж багш боддог.
- Хүүхэд залхуу учраас тэднийг албадаж, сүрдүүлж, захирч, хянаж байвал зохино гэж өөртөө итгүүлдэг.
- Хүүхэд бэлэнчлэх, хариуцлагаас зайлсхийх бас шударга бус хандлагад хялбархан өртдөг гэсэн бодолтой байдаг.
- Хүүхдийг захирч тэдэнд юу сурахыг нэг бүрчлэн зааж өгөх ёстой гэсэн итгэл үнэмшилтэй байдаг.
- Цөөхөн хүүхэд үнэн голоосоо хичээдэг гэж үздэг.
- Хүүхдийн оюун ухааны хязгаарлагдмал чадвар нь шинжлэх ухаанд

суралцах боломжийг мөхсөдүүлдэг гэж ойлгодог.

- Хүүхэд өөртөө итгэл муутай эсвэл онгиороо, хөөрүү байдаг гэж боддог.

Ийм хандлага бүхий арга барилтай багш ихэвчлэн сургалтын бихевиорист онолыг баримталж, бүрэн эрхийг аль болохуйцаар төвлөрүүлж, хүүхдийг захиран хянаж тэдэнд асуудлаа өөрөө шийдвэрлэх боломж бараг өгдөггүй, бүх хэрэгт нь оролцож, зааж зааварлахыг чухалчилдаг.

Эвлэрэнгүй (либерал) арга барилтай багш, захирангүй (автократ) арга барилтай багшаас ялгаатай нь Мак Грегорын “У” онолоос тодорхой харагдана. Тухайлбал:

- Хүүхэд аливаа зүйлд суралцах угийн дургүй биш сургалтын сайн нөхцөл, сайн харилцааг эергээр хүлээн авна гэж боддог.
- Хүүхэд өөрсдөө оролцож бий болгосон мэдлэгээ чадвар болгон хувиргаж, өөрийгөө идэвхжүүлэн, захирч чаддаг гэдэгт итгэдэг.
- Хүүхэд хариуцлага хүлээхэд суралцаж чадна гэж дэмждэг.
- Ихэнх хүүхэд бүтээлч чанар, сэтгэн бодох, шүүн тунгаах чадвартай гэж үздэг.
- Сургалтын агуулга нас, хөгжлийн онцлогт нийцээгүй, арга зүй нь сонирхолгүй байх нь тэдний идэвх санаачилгыг боогдуулдаг гэдгийг ойлгодог.
- Хүүхэдтэй хүүхэд мэт харилцаж, ганцаарчлан ажиллаж, итгэл хүлээлгэвэл сайн суралцах бүрэн үндэстэй гэдэгт итгэлтэй байдаг.
- Сургалтын орчныг хүүхдийн сонирхол хэрэгцээнд нийцүүлэн хүртээмжтэй бүрдүүлбэл хүүхдийн мэдлэг, чадвар, төлөвшилд чухал хэрэгцээтэй гэдгийг ухаардаг.

Энэхүү хандлага хүүхдийн өөрийгөө илэрхийлэх түүний дээд эрэмбийн хэрэгцээг эрхэмлэдэг консруктивист онолыг баримтлагч багшийн арга барил юм.

Либерал арга барилтай багш хүүхдэд санаа бодлоо тулгахаас зайлсхийж хамтран хэлэлцэхийг чухалчлан, хүүхдийнхээ санал бодлыг хүндэтгэдэг. Үүний үр дүнд сургалтад хүүхдийн оролцоо, гүйцэтгэл, эрх чөлөө нэмэгдэж, хүүхэд багшийн хооронд сэтгэлийн ойр дотно холбоо үүсэж, хүүхэд багшаа хүндэтгэх, багш хүүхдээ хайрлах, хүүхэд аз жаргалтай, баяр баясгалантай аливаа үйлд оролцох боломж бүрдэнэ.

Бүлгийн менежмент нь нэг талаас багш хүүхдийн харилцаа, удирдах арга барилын асуудал бол нөгөө талаас сургалтын үйл ажиллагааны шинэлэг арга технологийг хэрэгжүүлэх явдал юм.

Үнэлэх (Check)

Үнэлгээний тухай асуудлыг нэг талаас цэцэрлэгийн үйл ажиллагааны үнэлгээ, нөгөө талаас хүүхдийн хөгжлийн ахицын үнэлгээ, эдгээрийн

уялдаа холбооны тухай тайлбарлах болно. Эдгээр үнэлгээ нь аль ч түвшинд өөрийн үнэлгээ ба хөндлөнгийн үнэлгээний хэлбэрээр, шалгуурт суурилсан, талуудын оролцоог хангасан, үр дүнд суурилан төлөвлөлтийг сайжруулах эргэх холбоо бүхий үйл явц байх чиглэлийг чухалчилж байна.

Боловсрол, соёл, шинжлэх ухаан спортын сайдын “Журам батлах тухай” А/803 дугаар тушаалаар батлагдсан “Хүүхдийн цэцэрлэг, ерөнхий боловсролын сургуулийн үйл ажиллагааг үнэлэх журам”, Хүүхдийн цэцэрлэгийн үйл ажиллагааг үнэлэх шалгуур батлагдсан.

Энэхүү журмын шалгуурыг хангаж буй байдлыг хүүхдийн хөгжлийн ахиц өөрчлөлтийг илрүүлэн түүний үр дүнд тулгуурлан сургалт, үйл ажиллагааны төлөвлөлт, зохион байгуулалт, хэрэгжилтийг сайжруулж буй байдал, хүүхэд бүрд үзүүлж буй дэмжлэгийг, үнэлгээнд оролцогч талуудын үйл ажиллагааны явцад олон удаагийн ажиглалт, баримт мэдээлэл, нотолгоонд дүн шинжилгээ хийх замаар үнэлнэ.

Боловсрол, соёл, шинжлэх ухаан спортын сайдын Журам батлах тухай А/280 дугаар тушаалаар батлагдсан “Сургуулийн өмнөх боловсролын үйлчилгээнд хамрагдаж буй хүүхдийн хөгжил болон сургуульд бэлтгэгдсэн байдлыг үнэлэх журам”-д хүүхдийн хөгжилд гарч буй ахиц өөрчлөлтийг хэрхэн илрүүлэх, сургуулийн өмнөх боловсролын сургалтын чанар үр дүнг тооцож, түүнд үндэслэн сургалтын агуулга, арга зүй, орчныг хэрхэн сайжруулах талаар тусгасан байна.

Дээрх журамд “Хүүхдийн хөгжлийн үнэлгээний зорилго нь хүүхэд бүрийн хөгжилд тохирсон дэмжлэг үзүүлэх, эцэг эх, асран хамгаалагч болон мэргэжлийн байгууллагыг мэдээллээр хангах, сургалтын чанар, үр дүнг сайжруулах, цэцэрлэг, сургуулийн залгамж холбоог хангахад оршино.” гэж тодорхойлсон.

Үнэлгээ нь сургуулийн өмнөх боловсрол эзэмших явцад хүүхдийн бие бялдар, танин мэдэхүй, нийгэмшихүйн чадварт гарч буй ахиц, өөрчлөлтийг илрүүлэх, хүрсэн үр дүнг тогтоох, дэмжлэг үзүүлэх, багш арга барилаа хүүхдийн ялгаатай байдалд тохируулах, багшийн арга зүй, ур чадварыг сайжруулах арга замыг тодорхойлоход чиглэсэн тасралтгүй явагдах, эргэх холбоо бүхий үйл явц юм.

Цэцэрлэгийн үйл ажиллагааг үнэлэх журам (А/803), Сургуулийн өмнөх боловсролын үйлчилгээнд хамрагдаж буй хүүхдийн хөгжил болон сургуульд бэлтгэгдсэн байдлыг үнэлэх журам (А/280)-ыг хэрэгжүүлэх арга зүйн зөвлөмжөөс цэцэрлэгийн үйлчилгээний чанар, хүүхдийн хөгжлийн үнэлгээний талаар дэлгэрэнгүй танилцах боломжтой юм.

Сайжруулах (Action)

Сайжруулалт гэдэг нь цэцэрлэг зорилгоо хэрхэн биелүүлж, ямар үр дүнд хүрсэн, ямар ахиц өөрчлөлт гарсан түүнийг хэрхэн, ямар аргаар илрүүлэх, цаашид юуг, яаж төлөвлөн, зохион байгуулах вэ гэдгийг шийдвэрлэх тогтмол хийгддэг үйл явц юм.

Үндэсний түвшинд: сургуулийн өмнөх боловсролын сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, үнэлэх, сайжруулах үе шат бүхий тасралтгүй үйл явцыг тусгасан хөтөлбөрийн менежментийн загвар, аргачлалыг мөрдөнө.

Цэцэрлэгийн түвшинд: багшийн сургалт, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, төлөвлөлт, зохион байгуулалт, хэрэгжилт, үнэлгээний явцыг байнга ажиглан, зөвлөн тусалж, ЗАН-ээр хэлэлцэн тасралтгүй сайжруулж байна.

Бүлгийн түвшинд: багш сургалт, үйл ажиллагааны явцад бүлгийн хүүхдийн явцын болон үр дүнгийн үнэлгээний үр дүнд шинжилгээ хийн, түүнд үндэслэн төлөвлөгөө, төлөвлөлт, зохион байгуулалт, хэрэгжилтэд өөрийн үнэлгээ хийж, арга зүй, ур чадвараа тасралтгүй сайжруулж ажиллана.

Дасгал 39. Сургалт, үйл ажиллагааны менежментийн цикл (PDCA)

Даалгавар 1. Сургалт, үйл ажиллагааны менежментийн циклийг зураглалаар гаргаж, жишээгээр тайлбарлана уу.

Даалгавар 2. Гаргасан зураглалынхаа алхам бүрд нэг тулгамдаж буй асуудлыг сонгон авч, шийдвэрлэх арга замыг тодорхойлно уу.

Дасгал 40. Сургалт, үйл ажиллагааны загвар

Танай цэцэрлэгийн багш нар сургалтын дараах загвараар сургалт, үйл ажиллагаагаа зохион байгуулж байгаа эсэхийг ажиглаж, асуулт тус бүрийн дагуу жишээ гаргаж, тайлбарлана уу.

Хүснэгт 25.

Сургалтын загвар	Асуулт	Жишээ
Тоглоомын үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт	<ul style="list-style-type: none"> • Эдгээрийг өдрийн дэглэмд хэрхэн тусгаж хэрэгжүүлдэг вэ? • Эдгээр сургалтын хэлбэрийг уян хатан байлгахад хэрхэн анхаардаг вэ? • Эдгээрийн тэнцвэртэй байдлыг хэрхэн тооцож, хангадаг вэ? • Нэгдмэл байна гэдгийг юу гэж ойлгодог вэ? 	
Танин мэдэхүйн үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт		
Төсөлт үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт		

Дасгал 41. Өдрийн дэглэм

Та дараах 8 болон 24 цагийн цэцэрлэгийн /бүлгийн өдрийн дэглэм төлөвлөсөн байдлын харьцуулан шинжилж, өөрийн цэцэрлэгийн бүлгүүдийн төлөвлөлтийг хийнэ үү.

- Тухайн өдрийн дэглэмд улирал, бүлгийн хэв шинж, хүүхдийн насыг тооцсон байдал;
- 8 болон 24 цагийн цэцэрлэгийн /бүлгийн өдрийн дэглэмийн үйл

ажиллагааны ялгаа, хоорондын уялдаа холбоо, цаг хугацаа, уян хатан төлөвлөсөн байдал;

- Хүүхэд ганцаараа, хэсгээрээ, нийтээрээ ажиллах боломжийг тооцож, тусгасан байдал;
- Тоглоомын үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт, танин мэдэхүйн үйл ажиллагаанд суурилсан сургалт, төсөлт үйл ажиллагаанд суурилсан сургалтын загваруудыг өдрийн дэглэмийн бүхий л үйл ажиллагаагаар дамжуулан тэнцвэртэй явуулах боломжтой эсэх;
- Гарсан үр дүн, шийдэл дээр тулгуурлан өдрийн дэглэм төлөвлөнө ҮҮ.

8 болон 24 цагийн цэцэрлэгийн /бүлгийн өдрийн дэглэм

Д/д	Өдрийн бүлэг			24 цагийн бүлэг		
	Үйл ажиллагаа	Цагийн хуваарь	Үйл ажиллагаа (намар, хавар)	Цагийн хуваарь	Үйл ажиллагаа (өвөл)	Цагийн хуваарь
1	Хүлээн авалт – чөлөөт тоглоом	08.00-09.00	Өглөө босох, ариун цэвэр, эрүүл ахуйн үйл ажиллагаа	07.30-08.00	Өглөө босох, ариун цэвэр, эрүүл ахуйн үйл ажиллагаа	07.30-08.00
2	Өглөөний дасгал	09.00-09.10	Өглөөний цай	08.00-08.20	Өглөөний цай	08.00-08.20
3	Өглөөний цай	09.10-09.30	Хөдөлмөр, чөлөөт цагийн үйл ажиллагаа	08.20-09.00	Хөдөлмөр, чөлөөт цагийн үйл ажиллагаа	08.20-09.00
4	Сургалт, үйл ажиллагаа	09.30-10.00	Өглөөний дасгал	09.00-09.15	Өглөөний дасгал	09.00-09.15
5	Сургалт - Урлаг, уран сайхны үйл ажиллагаа	10.00-10.30	Ариун цэвэр, эрүүл ахуй	09.15-09.30	Ариун цэвэр, эрүүл ахуй	09.15-09.30
6	Сургалт – Чөлөөт тоглоомын үйл ажиллагаа	10.30-11.00	Өглөөний цай	09.30-09.50	Өглөөний цай	09.30-09.50
		10.45-11.00	Сургалтын үйл ажиллагаа	09.50-10.40	Сургалтын үйл ажиллагаа	09.50-10.25
8	Сургалт - Зугаалтын үйл ажиллагаа	11.00-11.40	Урлаг, уран сайхны үйл ажиллагаа	10.40-11.00	Урлаг, уран сайхны үйл ажиллагаа	10.25-10.45
9	Эрүүл ахуйн үйл ажиллагаа	11.40-12.20		10.00-11.15	Чөлөөт цагийн үйл ажиллагаа	10.45-11.00
10	Өдрийн хооллолт	12.20-13.00	Зугаалтын үйл ажиллагаа	11.15-12.00		11.00-11.15
11	Нойрсолт	13.00-15.00	Ариун цэвэр, эрүүл ахуй	12.00-12.20	Зугаалтын үйл ажиллагаа	11.15-11.45
12	Өөртөө үйлчлэх үйл ажиллагаа	15.00-15.30	Өдрийн хооллолт	12.20-12.40	Ариун цэвэр, эрүүл ахуй	11.45-12.10
13	Оройн цай	15.30-16.00	Өөртөө үйлчлэх үйл ажиллагаа	12.40-13.10	Өдрийн хоолны бэлтгэл үйл ажиллагаа	12.10-12.20
14	Сургалт - Хөгжөөн баясах үйл ажиллагаа	16.00-16.20	Нойрсолт	13.10-15.10	Өдрийн хооллолт	12.20-12.40
15	Сургалт - Бүтээлч цаг – Чөлөөт тоглоомын үйл ажиллагаа	16.20-17.00	Ариун цэвэр, эрүүл ахуйн үйл ажиллагаа	15.10-16.00	Өөртөө үйлчлэх үйл ажиллагаа	12.40-13.10
17	Таралт – чөлөөт тоглоомын үйл ажиллагаа		Оройн цай	16.00-16.20	Нойрсолт	13.10-15.10
18		17.00-18.00	Хөгжөөн баясах үйл ажиллагаа	16.20-16.40	Хөдөлгөөн, чийрэгжилт	15.10-16.00
19			Дугуйлан (туслах багшийн үйл ажиллагаа)	16.40-17.10	Оройн цай	16.00-16.20
20			Зугаалтын үйл ажиллагаа	17.10-17.40	Хөгжөөн баясах үйл ажиллагаа	16.20-16.40
21			Ариун цэвэр, эрүүл ахуй	17.40-18.00	Дугуйлан (туслах багшийн үйл ажиллагаа)	16.40-17.10
22			Оройн цай	18.00-18.20	Чөлөөт цагийн үйл ажиллагаа	
23			Чөлөөт цагийн үйл ажиллагаа	18.20-18.45	Хөдөлгөөн дэмжих үйл ажиллагаа	17.10-17.40
24			Ариун цэвэр, эрүүл ахуй	18.45-19.00	Ариун цэвэр, эрүүл ахуй	17.40-18.00
25			Оройн хооллолт	19.30-20.00	Оройн цай	18.00-18.20
26			Өөртөө үйлчлэх хөдөлмөрийн үйл ажиллагаа	20.00-20.30	Чөлөөт цагийн үйл ажиллагаа	18.20-19.00
27			Чөлөөт, тайван үйл ажиллагаа	20.30-21.00	Ариун цэвэр, эрүүл ахуй	19.00-19.30
28			Шөнийн амралт	21.00-07.30	Оройн хооллолт	19.30-20.00
29					Өөртөө үйлчлэх хөдөлмөрийн үйл ажиллагаа	20.00-20.30
30					Чөлөөт, тайван үйл ажиллагаа	20.30-21.00
					Шөнийн амралт	21.00-07.30

Эх сурвалж, нэмж унших материал

Эрх зүйн акт

- УИХ. (2008). Сургуулийн өмнөх боловсролын тухай хууль. УБ.
- УИХ. (2016). Хүүхэд хамгааллын тухай хууль. УБ.
- БСШУСЯ. (2018.05.01 А/243). Ерөнхий боловсролын сургууль, цэцэрлэг, албан бус, насан туршийн боловсролын төвийн багш, удирдах болон бусад ажилтны ёс зүйн дүрэм, УБ.
- БСШУСЯ. (2019.05.01 А/430). Хүүхдийн цэцэрлэгийн эрхлэгчийн албан тушаалын үлгэрчилсэн тодорхойлолт, УБ.
- БСШУСЯ. (2019.12.19 А/803). Цэцэрлэг, сургуулийн үйл ажиллагааг үнэлэх шалгуур. (2020-2021 оны хичээлийн жилээс хэрэгжүүлэх)
- БСШУСЯ. (2020.05.29, А/269). Цэцэрлэгийн хүүхэд хамгааллын бодлого, Цэцэрлэгийн хүүхэд хамгааллын бодлого, өөрийн үнэлгээний загвар.
- БСШУСЯ. (2020.06.02, А/280). Сургуулийн өмнөх боловсролын үйлчилгээнд хамрагдаж буй хүүхдийн хөгжил болон сургуульд бэлтгэгдсэн байдлыг үнэлэх журам.

Ном

- Батхишиг, А. Энхтуяа, С. Энхжаргал, Д. Батхүү, Б. Цэндсүрэн, Т. Жаргал, Г. Хамтарсан багийн удирдлага. (2011). УБ, ХИС.
- Боловсрол соёл шинжлэх ухаан, спортын яам. Сургуулийн өмнөх боловсролын сургалтын хөтөлбөр, хэрэгжүүлэх зөвлөмж. (2019).УБ.
- БСШУСЯ, ДБ. (2019). Боловсролын салбарт нийгмийн эгэх хариуцлагыг бэхжүүлэх нь. УБ, Гарын авлага 3.
- Бүрэнжаргал, Т. (2017). Нийгмийн ажлын мэргэжлийн ёс зүй, УБ.
- Даваа, Ж. (2018). Сургалтын технологи, УБ.
- Даваасүрэн, Б. (2015). Багш нарын заах арга зүйн сургалт-семинар. Retrieved from
- Жаргал, Г. (2016). Манлайлалд алхам алхмаар суралцах нь: Манлайлагчийн ширээний ном, УБ.
- Жаргал, Г. Сэлэнгэ, Н. (2018). Би-гээс Бид хүрэх зам: Өөрийгөө болон бусдыг таних сорил, загвар, УБ.
- Жаргал, Г. Сэлэнгэ, Н. (2019). Багаар ажиллах урлаг: Хамтран ажиллах аргад үйлдэн сурах нь, УБ.

- Жаргал, Г. Сэлэнгэ, Н. (2020 1 №10). Ёс суртахууны зохицуулалтын агуулга, аргын өөрчлөлт. Төрийн удирдлага, 55-67.
- Зегер Ван Деэр вал, орч Даваадулам, Ц. (2017/2019). 21 дүгээр зууны төрийн албаны менежер, УБ.
- Ичинхорлоо, Ш. (2017). Сургалтын технологи. УБ.
- Канад сан, Азийн сан (2016), Боловсролын салбарын ил тод байдал, ёс зүй, авлигын асуудал, УБ.
- Мягмар, Г. бусад. (2019). Төрийн албан хаагчийн ёс зүй (гарын авлага). УБ.
- МУИС, МУБИС, ШУТИС, ШУАФХ, Хамтын, ред Дарьхүү, Р. (2018). Мэргэжлийн ёс зүйн асуудал, ЭШӨ, УБ.
- Норжхорлоо, Н. (2017). Хүүхэд бүрийн хөгжлийн төлөө (онолоос практикт). УБ.
- Оюунцэцэг, Н. (2015). Сургалтын технологи уу? Тэргүүн туршлага уу? Багшийн хөгжил, 1, 23-26.
- Тэгшжаргал, Н. (2013). Хүмүүнших боловсрохуйн ухаан. УБ.
- Цэрэннадмид, Ш. Төртогтох, Б. Жүгдэрнамжил, Х. Наранцэцэг, Ц. нар. (2017). Төсөлт тоглоом. УБ.
- Цэрэннадмид, Ш. Наранцэцэг, Д. Гэрэлтуяа, Т. Хонгорзул, Б. Ариунзул, Ө. нар. (2016). Тоглонгоо суралцахуй. УБ.
- Энхтүвшин, Э. Байгалмаа, Ч. нар. (2015). Багшлахуйн үндэс. УБ.
- Эрдэнэцэцэг, С. Хонгорзул, Б. нар. (2017). Суралцахуй: Үзэл баримтлал ба хандлага. УБ.
- АВНИ ДЕНИЗ. (2014). Боловсролын удирдагчдад өгөх зөвлөгөө. УБ.
- БСШУСЯ, МУБИС, Child Fund, unicef, 24 цагийн цэцэрлэгийн үйлчилгээний өнөөгийн байдал, судалгааны тайлан. (2020). УБ.

Цахим хуудас

- <https://www.slideshare.net/Muis-Orkhon/ss-54102789>
- Gustafson, K. L., & Branch, R. M. (2002). What is instructional design. Trends and issues in instructional design and technology, 16-25.
- Richey, R. C. (Ed.). (2013). Encyclopedia of terminology for educational communications and technology. New York, NY: Springer.