



**Дээд боловсролын байгууллагын сайн засаглалыг
чанарын менежментийн тогтолцооны ISO 21001:2018
стандартад тулгуурлан хэрэгжүүлэх нь**

Энхтайваны Халиун 

Шинжлэх Ухаан Технологийн Их Сургуул

Баатарын Очирбат 

Шинжлэх Ухаан Технологийн Их Сургуул

<https://journal.mnier.mn>

Санал болгож буй эшлэл:

Халиун, Э., Очирбат, Б. (2024). Дээд боловсролын байгууллагын сайн засаглалыг чанарын менежментийн тогтолцооны ISO 21001:2018 стандартад тулгуурлан хэрэгжүүлэх нь.

Боловсролын Судалгааны Монголын Сэтгүүл, 29(2). <https://doi.org/10.56380/mjer.v29.2.5>

**Implementation of good governance in higher education
institutions based on the ISO 21001:2018 standards of the
quality management system.**

Khaliun Enkhtaivan 

Mongolian University of Science and Technology

Ochirbat Baatar 

Mongolian University of Science and Technology

To cite this article:

Khaliun, E. & Ochirbat, B. (2024). Implementation of good governance in higher education institutions based on the ISO 21001:2018 standards of the quality management system. *Mongolian Journal of Educational Research*, 29(2). <https://doi.org/10.56380/mjer.v29.2.5>

The International Journal of Studies in Education and Science (IJSES) is a peer-reviewed scholarly online journal. This article may be used for research, teaching, and private study purposes. Authors alone are responsible for the contents of their articles. The journal owns the copyright of the articles. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand, or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of the research material. All authors are requested to disclose any actual or potential conflict of interest including any financial, personal or other relationships with other people or organizations regarding the submitted work.




This is an open access article under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.




Дээд боловсролын байгууллагын сайн засаглалыг чанарын менежментийн тогтолцооны ISO 21001:2018 стандартад тулгуурлан хэрэгжүүлэх нь

Энхтайваны Халиун, Баатарын Очирбат

Өгүүллийн мэдээлэл	ХУРААНГУЙ
<p>Өгүүллийн түүх: Хүлээн авсан: 2024.07.09 Засаж сайжруулсан: 2024.11.11 Хэвлэхийг зөвшөөрсөн: 2024.11.25</p>	<p>Орчин цагт бараг бүх салбарт тулгарч буй өрсөлдөөн нь боловсролын байгууллагуудад ч мөн хүчтэй нөлөөлж байна. Боловсрол бол хүн бүрийн үндсэн хэрэгцээ төдийгүй нийгмийг сайн сайхан ирээдүйд хөтлөх гол хүч тул улс орны хөгжил нь боловсролын чанараас хамаарч байдаг. Дээд боловсролын байгууллагууд өндөр чанарыг бий болгохын тулд сайн засаглалын зарчмуудыг хэрэгжүүлж, ажил олгогч, суралцагчийн хэрэгцээ шаардлагад анхаарч, тэдний сэтгэл ханамжийг дээшлүүлэн, тасралтгүй сайжруулалтыг хийсээр байна. Олон улсын стандартчилалын байгууллага (ISO – International Standard Organization) -аас гаргадаг менежментийн тогтолцооны стандартууд нь байгууллагын засаглалыг дээшлүүлэхэд ашиглаж болох чанарын хэрэгсэл болох боломжтой юм. Энэхүү судалгаа нь дээд боловсролын байгууллагын сайн засаглалыг “боловсролын байгууллагын менежментийн тогтолцооны ISO 21001:2018” стандартад тулгуурлан хэрэгжүүлэх боломжийг судлан тодорхойлох зорилготой юм. Боловсролын байгууллага бүр өрсөлдөх чадвараа дээшлүүлэхийн тулд өндөр чанартай боловсролын үйлчилгээ үзүүлж, олон улсын сайн туршлага бүхий стандартыг нэвтрүүлж, сайн засаглалыг хөгжүүлэх боломжтой юм.</p> <p><i>Энэхүү өгүүлэл нь Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 олон улсын лицензээр хамгаалагдсан болно</i></p>
<p>Түлхүүр үг: Сайн засаглал Чанарын менежментийн тогтолцоо Дээд боловсрол ISO 21001: 2018</p>	
<p>Холбоо барих зохиогч: Энхтайваны Халиун Шинжлэх ухаан технологийн их сургууль (ШУТИС), Нээлттэй боловсролын төв Email: khaliun15@gmail.com</p>	

Implementation of good governance in higher education institutions based on the ISO 21001:2018 standards of the quality management system

Enkhtaivan Khaliun, Baatar Ochirbat

Article information	ABSTRACT
<p>Article history: Received: Jul 9, 2024 Revised: Nov 11, 2024 Accepted: Nov 25, 2024</p>	<p>Nowadays almost every industry is facing a competition, and it has a strong impact on educational institutions as well. Education is not only the basic needs of everyone, but also the main force to lead the society to a better future, so the development of a country depends on the quality of education. In order to create high-quality, higher education institutions implement the principles of good governance, and pay attention on the needs of employers and students to increase their satisfaction and continue to make continuous improvement. Management system standards issued by International Organization for Standardization (ISO) can be a quality tool that can improve the corporate governance.</p> <p>The purpose of this study is to determine the possibility of implementing good governance of higher education institutions based on the ISO 21001:2018 standards of the quality management system. Therefore, each educational institution can introduce international best practice standards, and develop good governance to provide high-quality educational services in order to improve its competitiveness.</p>
<p>Keywords: Good governance Quality management system Higher education ISO 21001:2018</p>	
<p>Corresponding author: Enkhtaivan Khaliun Mongolian State University of Science and Technology, Open education center Email: khaliun15@gmail.com</p>	<p><i>This is an open access article under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.</i></p>

УДИРТГАЛ

“Засаглал” нь байгууллагыг удирдан чиглүүлж, хянан зохицуулах хууль, дүрэм, журам, үйл явцын бүрэн бүтэн байдлыг авч үздэг. Үүнд: үнэт зүйлс, соёл, менежмент ба удирдлага, түүнчлэн гаднаас тогтоосон үйл явцуудын хүрээг багтаана. Засаглалын ойлголт нь шинэ зүйл биш бөгөөд хүн төрөлхтний соёл иргэншилтэй адил эртний ойлголт юм. Засаглалыг оролцогчдын төлөв байдал, үйл явцаас хамааруулан олон улсын, үндэсний, бүс нутгийн, хотын, байгууллагын гэх зэргээр хэд хэдэн төлөв байдлаар авч үзэж болно. Байгууллагын засаглал нь түншүүд, төлөөлөн удирдах зөвлөл, гүйцэтгэх албан тушаалтнууд, хяналтын байгууллагууд болон бусад сонирхогч талууд хоорондын харилцааг хамарсан тэднийг удирдан чиглүүлэх, хянах, урамшуулах замаар тэдний ашиг сонирхлыг тэнцвэржүүлэх тогтолцоо юм (Bevir, Mark, 2012).

Сайн засаглалын үзэл баримтлалыг 1990-ээд оны эхэн үеэс ядуурлаас ангижруулах үүднээс буурай хөгжилтэй орнуудад зээл олгоход тодорхой туршлага нэвтрүүлэх зорилгоор Дэлхийн банкнаас бий болгожээ. Үүний зорилго нь бизнесийн буруу туршлагыг бууруулж, ил тод, сонирхогч талууд болон олон нийтийн итгэлийг олж авахын тулд үүрэг хариуцлага хүлээдэг болгоход чиглэсэн байна. Өөрөөр хэлбэл, сайн засаглалыг байгууллагын одоо ба ирээдүйг холбосон, бүрэн бүтэн байдлыг хадгалахыг эрмэлздэг бүтэц гэж ойлгож болно. Нэгдсэн үндэсний байгууллагын Ази, Номхон Далайн бүс нутгийн Эдийн Засаг, Нийгмийн Комисс (The Economic and Social Commission for Asia and the Pacific [UN.ESCAP])-оос оролцогч талуудтай харилцах харилцаанд анхаарлаа хандуулж, компанийн сайн засаглалын туршлагыг хангах үүднээс сайн засаглалын 8 үндсэн зарчмыг тодорхойлсон байна (UN.ESCAP, 2009). Эдгээр нь иргэдийн оролцоотой, зөвшилцөлд тулгуурласан, хариуцлагатай, ил тод, мэдрэмжтэй, үр дүнтэй, үр ашигтай, тэгш эрхтэй мөн хууль дээдлэх ёсыг баримталдаг байх юм.

Зураг 1. Сайн засаглалын 8 зарчим



Сайн засаглалтай байгууллагын шийдвэр гаргах үйл явц нь тодорхой болж, оролцогч талуудтайгаа идэвхтэй хамтран ажиллаж, ил тод тайлагнан, тулгарч буй эрсдэлээ үр дүнтэй удирдан, хууль дээдлэх ёсыг баримталдаг, нэр хүндээ дээшлүүлэх, хамгаалах чадамжтай болдог байна (Vedantham, Sarswathi, 2016).

Монгол Улсын Их Хурал 2020 оны 05 сарын 13-нд “Алсын хараа-2050” Монгол улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого баталлаа. Тус бодлогын Зорилго 5. Засаглал бөгөөд “Монгол хүний хөгжлийг хангасан ухаалаг-тогтвортой засаглал тогтож, захиргааны оновчтой бүтэц зохион байгуулалт бүхий төрийн алба төлөвшин, цахим технологид тулгуурласан иргэн төвтэй төрийн үйлчилгээнд бүрэн шилжиж, төр-хувийн хэвшил-иргэний нийгмийн хамтын ажиллагаа бүх хүрээнд

өргөжин, хүний эрхийг бүрэн хангасан, шударга ёсны тогтолцоо төлөвшсөн, авлигагүй улс болно.” гэж тодорхойлжээ (УИХ, 2020). Үүнтэй уялдуулан, 2020 оны 10 сарын 09-нд Монгол Улсын боловсролын салбарын хөгжлийн дунд хугацааны төлөвлөгөө (2021-2030)-г батлав. Тус төлөвлөгөөний зорилт 5.3-д “Дээд боловсролын засаглал, удирдлага, зохион байгуулалтыг боловсронгуй болгох” -г дэвшүүлж, нийт 3 хөтөлбөр, 5 гол үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхээр төлөвлөсөн байна (БШУЯ, 2020). Улмаар Монголын боловсролын эрх зүйн орчныг боловсронгуй болгох зорилгоор боловсролын багц хуулийг хоёр жил гаруй хэлэлцэн 2023 оны 07 сарын 07-нд шинэчлэн баталлаа (УИХ, 2023). Тус шинэчилсэн найруулгын 38.3-д “боловсролын сургалтын байгууллагын гүйцэтгэл, чанар, үр дүнгийн үнэлгээ нь сургалтын чанар, суралцагч бүрийн суралцахуйн үр дүнд гаргасан ахиц, тухайн байгууллагын засаглал, ил тод байдал, хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжийн талаар хийсэн хөндлөнгийн үнэлгээнд үндэслэх” тухай заасан байна. Эдгээр Монгол улсын болоод салбарын бодлого, төлөвлөгөөнд “гүйцэтгэлийн үзүүлэлтэд суурилсан үр дүнтэй дээд боловсролын чанарын хяналтын тогтолцоог иж бүрэн, оновчтой зохион байгуулахад анхаарч ажиллах” шаардлагатайг онцолж байна.

Байгууллагын үр дүнтэй, үр ашигтай засаглалын хэрэгжилтийг дэмжихийн тулд бид зах зээлд байгаа хэд хэдэн удирдлагын хэрэгслийг ашиглаж болно. Эдгээр хэрэгслийн дотроос ISO менежментийн тогтолцооны стандартыг авч үзэж байгаа юм. Олон улсын стандартчиллын байгууллагаас тус бүр нь өөр салбарт хамааралтай ойролцоогоор 22600 орчим стандарт гаргасан байдаг. Эдгээрийн 90 орчим нь менежментийн тогтолцооны стандарт бөгөөд эдгээрээс хамгийн өргөн хэрэглэгддэг, бүх төрлийн байгууллагын менежментийн тогтолцоонд тавигдах нийтлэг шаардлагыг тодорхойлсон чанарын менежментийн тогтолцоо ISO 9001:2015 стандарт юм. Тус стандарт нь байгууллагуудад сайн засаглалыг эхлүүлэх, сайжруулах хүчирхэг хэрэгсэл болсоор байна. 2022 оны байдлаар дэлхий дахинаа 1.265.215 байгууллага ISO 9001 стандартыг нэвтрүүлж олон улсад хүчинтэй гэрчилгээ авсан байна (ISO, 2024).

Боловсролын байгууллагын менежментийн тогтолцоо ISO 21001:2018 стандартын хувьд ISO 9001:2015 стандартад суурилсан, боловсролын байгууллагын үйл явцыг сайжруулах замаар суралцагч болон бусад сонирхогч талын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх зорилготой, нийтлэг дээд түвшний бүтэцтэй 10 бүлэг, 3 хавсралт бүхий баримт бичиг юм. ISO 21001:2018 стандартыг 4 жилийн турш 34 улсын 140 шинжээч гишүүнээс бүрдсэн баг боловсруулахдаа Европын холбоо, АНУ, Канад болон дэлхийн бүх улс орнуудын боловсролын байгууллагын магадлан итгэмжлэлийн шаардлага болоод НҮБ-ын Тогтвортой хөгжлийн 4 дүгээр зорилт болох “Чанартай боловсрол” болон 10, 11 дүгээр зорилтуудыг хангахад анхаарчээ (ISO, 2024).

ISO 21001 стандарт нь боловсролын байгууллагуудын гүйцэтгэлийг хянах, хөгжүүлэх, тэдний тогтолцоо, засаглал, арга зүйд дэмжлэг үзүүлэх, боловсролын үр дүнг баталгаажуулах чухал баримт бичгүүдийн нэг гэж тооцогддог. Иймдээ ч боловсролын байгууллагуудын хэрэгцээнд тулгуурлан Монгол улсын Засгийн газрын тохируулагч агентлаг Стандарт хэмжил зүйн газар [СХЗГ] нь 2021 оны 10 сарын 13-нд ISO 21001:2018 стандартыг үндэсний стандартад ашиглаж болохыг илтгэж “Боловсролын байгууллагын менежментийн тогтолцоо - Шаардлага, хэрэглэх арга зүйн заавар MNS ISO 21001:2021” стандартын баримт бичгийг техникийн хороогоор хэлэлцэн батлав (СХЗГ, 2021).

Сүүлийн жилүүдэд манай улсын төрийн болон хувийн хэвшлийн их, дээд сургуулиуд ISO 21001 стандартыг менежментийн тогтолцоондоо нэвтрүүлж, суралцагч, ажил олгогч, эцэг эх, багш ажилтны хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн боловсролын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үзүүлж, тэдний сэтгэл ханамжийг дээшлүүлэх зорилгоор хэрэгжүүлэх ажил эхэлж байгаа бөгөөд харьцангуй эрчимжих хандлагатай байна. Энэ нь дээд боловсролын байгууллагууд өрсөлдөөний давуу талаа нэмэгдүүлж, сургалтын чанарыг хадгалахын тулд чанарын менежментийн тодорхой тогтолцоог нэвтрүүлж байгаа нь байгууллагын сайн засаглалаа бэхжүүлэх шаардлагатайг хүлээн зөвшөөрч байгааг харуулж байна (Psomas & Kafetzopoulos, 2021). Манай улсад ISO 21001 стандартыг нэвтрүүлж, баталгаажуулалт хийлгэсэн их дээд сургуулиудаас дурдвал:

- Төрийн өмчийн 6 их сургуулийн 2 нь болох Шинжлэх Ухаан Технологийн Их Сургууль, Монгол Улсын Боловсролын Их Сургууль, Анагаахын Шинжлэх Ухааны Үндэсний Их Сургууль;

- Бусад нэр хүндтэй их дээд сургуулиуд болох Дотоод хэргийн их сургууль, Мандах их сургууль, Отгон тэнгэр их сургууль, Эрдэнэт цогцолбор дээд сургууль, Эм зүйн шинжлэх ухааны их сургууль зэрэг байна.

Эдгээрээс дотоодын хувийн их сургуулийн анхдагч болж Мандах их сургууль нь 2017 оноос ISO 9001:2015, 2020 оноос MNS ISO 21001:2021 стандартыг хэрэгжүүлж, баталгаажуулалт хийлгэсэн. Тус сургуулийн хувьд олон улсын стандартыг хэрэгжүүлж эхэлснээс хойш зах зээлд нэр хүнд нь тогтвортой өсөж, бүрэлдэхүүн 4 сургуулийг нэмж байгуулан, судлаач, экспертийн түвшний мэргэжилтэн бэлтгэж, сүүлийн жилээс шинэ зах зээлд буюу олон улсад үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэхээр ажиллаж байна (Мандах их сургууль, 2023). Эндээс харахад дээд боловсролын байгууллага бүр өөрсдийн сайжруулах шаардлагатай чиглэл, үзүүлэлтээ тодорхойлж, цаг хугацааны явцад ахиц дэвшилээ тогтмол хэмжиж, хяналт, сайжруулалтын тогтолцоог бий болгож, сайн засаглалыг хөгжүүлж, өрсөлдөх чадвараа дээшлүүлэх боломжтой харагдаж байна.

Энэ бүхнээс боловсролын байгууллагын засаглал, менежмент, зохион байгуулалтын асуудал одоог хүртэл манай улсад тулгамдсан асуудал хэвээр байна гэж үзэв. Боловсролын тогтолцооны бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг бүхэлд нь бус бие биеэс нь тусад авч үзвэл суралцагч, эцэг эх асран хамгаалагч, ажил олгогч болон багш ажилтан, орчин дэд бүтэц зэрэг онцлог, уялдааг бүрэн тусгаж чадахгүй болдог. Боловсролын байгууллагууд ISO 21001 стандартыг нэвтрүүлж байгаа ч сайн засаглалын зарчмуудтай уялдуулан нэгтгэж, хэрэгжүүлэх хандлага сул байгаа нь бидний судалгааны асуудал болно. Мөн байгууллагын засаглал ба ISO стандартын сэдэв боловсролын салбарт дэлгэрч байгаа нь зах зээлийн өөрчлөлт, байгууллагын хэрэгцээг харгалзан дүрэм, журам, зохион байгуулалтыг стандартчилан хадгалахын ач холбогдол илүү чухал болж байгааг харуулж байгаа юм. Иймд тус судалгааны ажлаар байгууллагын сайн засаглалын ач холбогдол, байгууллагын өсөлт, хувьслын энэхүү чухал талыг дэмжихийн тулд ISO 21001 стандартыг хэрэгжүүлж болох талаар авч үзлээ (Hénard & Mitterle, 2020).

АРГА ЗҮЙ

ISO 21001 стандарт нь байгууллагын засаглал, зохион байгуулалтыг суралцагч, бусад оролцогч талын хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэх, шилдэг туршлагыг хэрэгжүүлэхэд туслах, сайн засаглалын шинж чанаруудыг тусгасан нийтлэг шаардлагын хүрээ, тодорхойлолтууд болж өгдөг болохыг хүснэгт 1-д үзүүлэв.

Хүснэгт 1. ISO 21001:2018 стандартын бүтэц

№	Бүлгийн нэр	Агуулга
1	Хамрах хүрээ	Тойм
2	Норматив эш таталт	Лавлах
3	Нэр томъёоны тодорхойлолт	
4	Байгууллагын төлөв байдал	Боловсролын байгууллагуудаас нөхцөл байдлаа ойлгож, холбогдох оролцогч талуудыг тодорхойлж, боловсролын удирдлагын тогтолцооныхоо цар хүрээг тодорхойлохыг шаарддаг.
5	Манлайлал	Манлайллын тууштай байдал, чанарын тодорхой бодлого тогтоож, эрх мэдэл, үүрэг, хариуцлагыг хуваарилахад анхаардаг. Энэ нь суралцагч төвтэй хандлагыг дэмжихэд дээд удирдлагын гүйцэтгэх үүргийг онцолсон.
6	Төлөвлөлт	Суралцагч болон бусад сонирхогч талуудын хэрэгцээ, шаардлагыг хангахад анхаарч, эрсдэл, боломжуудыг авч үзэн, хүссэн үр дүнд хүрэх зорилтуудыг тодорхойлдог.
7	Дэмжих	Байгууллагын нөөцийн удирдлага, сурган хүмүүжүүлэгчид тавигдах ур чадварын шаардлага, мэдээлэл солилцоо, боловсролын менежментийн тогтолцоог хадгалахад зайлшгүй шаардлагатай баримтжуулсан мэдээллийн менежментийг нарийвчлан тусгасан.
8	Үйл ажиллагаа	Энэ нь суралцагчдын хэрэгцээнд нийцүүлэн боловсролын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ (сургалт, судалгаа)-г зохион бүтээх,

		түүнчлэн тусгай хэрэгцээт сургалтыг удирдах зэрэг үйл ажиллагааны төлөвлөлт, хяналтыг хамарна.
9	Гүйцэтгэлийн үнэлгээ	Боловсролын байгууллагын бүх шатны хяналт-шинжилгээ, хэмжилт, дүн шинжилгээ, үнэлгээнд тавигдах шаардлагыг тогтооно. Үүнд суралцагчдын сэтгэл ханамжийг хянах болон бусад оролцогч талуудын санал хүсэлтийг үргэлжлүүлэн хангахад чиглэнэ.
10	Сайжруулалт	Боловсролын байгууллагуудыг сайжруулах боломжуудыг тодорхойлох, үл нийцэх байдлыг зохицуулах, боловсролын тогтолцооны үр нөлөөг нэмэгдүүлэхийн тулд засч залруулах арга хэмжээг хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлдэг.
Хавсралт А	Сургуулийн өмнөх насны боловсролд тавигдах нэмэлт шаардлага	
Хавсралт В	Боловсролын байгууллагын чанарын менежментийн тогтолцооны зарчим	
Хавсралт С	Боловсролын байгууллагын сонирхогч талуудын ангилал	
Хавсралт D	Сонирхогч талуудтай харилцах зааварчилгаа	
Хавсралт E	Боловсролын байгууллагуудын үйл ажиллагаа, арга хэмжээ, хэрэгслүүд	

Баримт бичгүүдийг шинжлэхдээ боловсролын засаглал, менежментийн үзэл баримтлал болоод ISO 21001 стандартын хэрэглээ, нэвтрүүлсэн туршлагын судалгааны тайлан, бодлогын зэрэг баримт бичгүүдэд агуулгын шинжилгээ хийв. Ингэхдээ:

- a) уг баримт бичгийн зориулалт, хэрэглээ,
- b) засаглалын талаар баримтлах үзэл баримтлал,
- c) засаглалыг дэмжих замаар ISO менежментийн тогтолцооны стандартыг хэрэгжүүлэх арга зам гэсэн үндсэн үзүүлэлтээр шинжлэхээр тогтлоо.

Уг үзүүлэлтийн дагуу түлхүүр агуулгуудыг түүвэрлэн бүртгэж, тэмдэглэсэн бөгөөд тэмдэглэлийн давтагдсан агуулгыг нэгтгэн мета анализ хийхийг оролдсон болно. Энэ нь манай улсын хэмжээнд боловсролын байгууллагын сайн засаглалыг ISO 21001:2018 стандартад тулгуурлан хэрэгжүүлэх боломжийг илрүүлэхэд ач холбогдолтой гэж үзсэн (ISO, 2024).

ҮР ДҮН

Байгууллагын засаглалын хүрээний бүх хэсэгт ISO 21001 стандартын зарчим, шаардлагыг нэгтгэн нийцүүлж болох ба тус стандартаар дамжуулан боловсролын үр дүн, гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг хэмжих, үнэлэх стандартчилсан үйл явцыг бий болгосноор боловсролын сайн засаглалын бэхжүүлэхэд чухал хувь нэмэр оруулах юм. Энэ нь боловсролын байгууллагуудад оролцогч талуудын өмнө чанартай, хариуцлагатай байх амлалтаа хэрэгжүүлэхэд нь тусална. ISO 21001:2018 стандартыг дээд боловсролын байгууллагуудад хэрэгжүүлснээр Боловсролын байгууллагын чанарын менежментийн тодорхой бүтэцлэгдсэн тогтолцоо бүрддэг. Иймд тус стандартын шаардлагыг хэрэгжүүлэх нь сайн засаглалын зарчмуудтай шууд уялдаж байгаг харьцуулан харууллаа (Хүснэгт 2).

Хүснэгт 2. Дээд боловсролын сайн засаглалын үндсэн зарчмууд нь ISO 21001:2018 стандартын шаардлагатай нийцэхийг харьцуулсан байдал

№	Сайн засаглалын зарчмууд	ISO 21001:2018 стандартын шаардлага
1	Оролцоотой Оролцогч талуудтай идэвхтэй хамтран ажиллах ба суралцагч, багш ажилтнууд, ажил олгогч зэрэг олон талын оролцогч талуудыг хамарсан шийдвэр гаргах үйл явцыг дэмжинэ. Талуудын эвлэлдэн нэгдэх, үзэл бодлоо илэрхийлэх эрх чөлөөг хангана.	Сонирхогч талуудын хэрэгцээг ойлгож, тодорхойлж, хангахыг чухалчилдаг. Тухайлбал: <ul style="list-style-type: none"> • Стандартын 11 зарчмын 1 • 4.2 Сонирхогч талуудын хэрэгцээ ба хүлээлтийг ойлгох • 5.1.2 Суралцагч ба бусад үр шим хүргэгчдэд төвлөрөх • 7.2 Чадамж • 7.3 Мэдлэг ойлголт • 10.3 Сайжруулалт хийх боломжууд • Хавсралт С

2	Хариуцлагатай	Байгууллага нь гаргасан шийдвэрийнхээ үр дүнг мэдээлэх, тайлбарлах, үр дагаварт хариуцлага хүлээнэ. Бүх оролцогч талуудад үйлчлэхийг хичээнэ.	<p>Менежментийн тогтолцооны үйл явц дахь хариуцлагыг нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргалтыг дэмжих байдлаар дэмждэг.</p> <p>Тухайлбал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5.3 Байгууллага дахь үүрэг, хариуцлага, эрх мэдэл • 8.1 Үйл ажиллагааны төлөвлөлт ба хяналт • 8.7 Боловсролын үл тохирол бүхий гаралтын хяналт • 9.1 Мониторинг, хэмжилт, шинжилгээ ба үнэлгээ
3	Ил тод байдал	Шийдвэр гаргах үйл явц, бодлого, санхүүгийн гүйлгээ зэрэг байгууллагын бүх үйл ажиллагаанд нээлттэй, ил тод байдлыг хангаж, хариуцлагатай шийдвэр гаргалтыг дэмжинэ.	<p>Боловсролын үйл явц дахь ил тод байдлыг онцолдог. Тухайлбал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5.2.2 Бодлогыг мэдээлэх • 8.3.4 Дизайн ба боловсруулалт хийх үйл явцын хяналт • 8.4 Гаднаас нийлүүлж буй үйл явц, бүтээгдэхүүн үйлчилгээний хяналт
4	Үр ашиг, үр нөлөөтэй байдал	Байгууллагын зорилго, оролцогч талуудын ашиг сонирхолд нийцсэн бодлого боловсруулахыг дэмжинэ.	<p>Стандарт нь үйл явцыг оновчтой болгож, үйл ажиллагааны зардлыг бууруулж, нөөцийг үр ашигтай ашиглах боломж олгодог. Тухайлбал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4.4 Боловсролын байгууллагын менежментийн тогтолцоо • 6.2 Боловсролын байгууллагын зорилтууд ба тэдгээрийг хангах төлөвлөлт • 8.5 Боловсролын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үзүүлэх • 8.6 Боловсролын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг гаргаж бэлтгэх • 9.2 Дотоод аудит • 9.3 Удирдлагын дүн шинжилгээ • 10.2 Байнгын сайжруулалт
5	Нийгмийн хариуцлагатай, шударга	Боловсролын саналыг нийгмийн хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлэхийн тулд олон нийтийн хэтийн төлөвийг нэгтгэдэг.	<p>Боловсролын үйл явцад олон нийтийн оролцоог дэмждэг. Шийдвэр гаргах үйл явцад талын оролцоог хангана. Тухайлбал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стандартын 11 зарчмын 1 • 5.1 Манлайлал ба амлалт • 9.1.2 Суралцагчид, бусад сонирхогч талуудын сэтгэл ханамж • 9.1.2.2 Гомдол, маргааныг барагдуулах
6	Эрх тэгш, хүртээмжтэй байдал	Элсэлт, сургалт, төгсөлт болоод ажилд авах, тушаал дэвших, нөөцийн хуваарилалтад шударга, тэгш байдлын зарчмуудыг баримтална.	<p>Боловсролын үйл явц дахь эрх тэгш, хүртээмжтэй байдлыг онцолдог. Тухайлбал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стандартын 11 зарчмын 1 • 5.1.3 Тусгай боловсрол олгоход шаардагдах нэмэлт шаардлагууд • 7.1.3 Материаллаг бааз • 7.2.2 Тусгай боловсрол олгоход шаардагдах нэмэлт шаардлагууд • 8.1.2 Боловсролын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний үйл ажиллагааны тусгайлсан төлөвлөлт, хяналт • 8.1.3 Тусгай боловсрол олгоход шаардагдах нэмэлт шаардлагууд • 8.5.1.6 Тусгай боловсрол олгоход тавигдах нэмэлт шаардлагууд
7	Хууль, дүрмийг дээдэлсэн	Байгууллагын бүхий л үйл ажиллагаанд хууль эрх зүй, ёс зүйн хэм хэмжээг баримтлахыг	Холбогдох хууль эрх зүйн болон зохицуулалтын шаардлагуудыг дагаж мөрдөхийг баталгаажуулдаг.

		чухалчилдаг. Шударга, эрх зүйн орчинг бүрдүүлж, хүний эрхийг хамгаалсан, шударга засаглалыг дэмжинэ.	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартын 11 зарчмууд • 7.5 Баримтжуулсан мэдээлэл • 8.2.1 Боловсролын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд хамаарах шаардлагыг тодорхойлох
8	Зөвшилцөл, хамтын ажиллагаа	Байгууллага дотоод болон гаднын сонирхогч талуудтай нээлттэй, үр дүнтэй харилцааны сувгийг дэмжиж ил тод, хүртээмжтэй харилцааны стратегийг чухалчилдаг.	Боловсролын сонирхогч талууд хооронд харилцан ашигтай хамтын ажиллагаа өрнүүлэхийг шаарддаг. <ul style="list-style-type: none"> • Стандартын 11 зарчмын 1 • 4.2 Сонирхогч талуудын хэрэгцээ ба хүлээлтийг ойлгох • 6.3 Өөрчлөлтийг төлөвлөх • 7.1.6 Байгууллага дахь мэдлэг • 7.4 Холбоо харилцаа

Дээрхээс үзвэл, боловсролын засаглал болон ISO 21001 стандарт нь боловсролын чанарыг сайжруулах, оролцогч талын хэрэгцээ, оролцоог хангах, хариуцлагыг дээшлүүлэх, тасралтгүй сайжруулалтыг дэмжихэд чиглэсэн нийтлэг ижил зорилтуудтай болох нь харагдаж байна. Өөрөөр хэлбэл, Боловсролын засаглал нь эдгээр зорилтод хүрэх стратегийн чиглэл, бодлогыг тодорхойлдог бол ISO 21001 нь тэдгээрийг дэмжих чанарын менежментийн туршлагыг хэрэгжүүлэх бүтэцлэгдсэн арга барилыг бий болгодог байх юм.

ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ

Бид гарсан үр дүнд тулгуурлан судалгааг зохион байгуулах үйл явцад боловсролын байгууллага нь сайн засаглалаа ISO 21001:2018 стандартад тулгуурлан хэрэгжүүлэх шийдлийг санал болгож байна. Энэ нь байгууллагын өсөлтийн замыг тодорхойлох, ёс зүйн туршлагыг хангах, тэгш, хүртээмжтэй орчныг бүрдүүлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Гэсэн хэдий ч засаглалын бүтэлгүйтлийн тохиолдол нь байгууллагыг томоохон уналтад хүргэж, нэр хүндийг унагах, цаашлаад үйл ажиллагааг доголдоход хүргэдэг. Сүүлийн 10 жилд нэлээд олон байгууллага засаглалын доголдолтой тулгарсан нь санхүүгийн захирлууд болон санхүүгийн ахлах албан тушаалтнууд ийм эрсдэлийг бууруулахад идэвхтэй үүрэг гүйцэтгэх шаардлагатай байгааг онцолжээ (Lofts & Meekings, 2022).

Бид засаглалын хувьд юун дээр алддаг вэ?

- Хяналт, хариуцлагын зохистой механизм дутмаг байх
- Удирдах ажилтнуудын хувийн ашиг сонирхол нь байгууллагынхаас давах
- Эрсдэлийн буруу менежмент, эрсдэлийн үнэлгээний стратеги хангалтгүй байх
- Боловсролын ажилтнуудын карьер, чадамжийг орхигдуулах.

Дээд боловсролын засаглалын хамрах хүрээг ихэвчлэн сонирхогч талуудын хослолоор тодорхойлдог. Ерөнхийд нь авч үзвэл дээд боловсролын засаглалын хүрээ нь төрийн зохицуулалт, байгууллагын тэргүүлэх чиглэл, магадлан итгэмжлэлийн шаардлага, мэргэжлийн удирдамж, олон улсын жишиг үзүүлэлт, оролцогч талуудын хүсэлт зэрэг хүчин зүйлсийн динамик харилцан үйлчлэлээр тодорхойлогдоно (Berdahl, Altbach, & Gumpert, 2020).

Иймд бид юуг анхаарч, зорих хэрэгтэй вэ?

- ТУЗ-ийн хариуцлагыг нэмэгдүүлэх замаар засаглалыг сайжруулахын төлөө ажиллах. Татвар төлөгчдийн мөнгийг үр дүнтэй зарцуулж, зүй зохистой ашиглалтыг дээшлүүлэх шаардлага;
- Ашиг сонирхлын зөрчлийн эсрэг хатуу бодлого боловсруулж, шударга, ил тод байдлын соёлыг төлөвшүүлэх;
- Их дээд сургуулийн удирдах ажилтнуудыг чадавхижуулж, үр дүнг тооцож ажиллах;
- Эрсдэлийн удирдлагын тогтвортой стратегийг боловсруулж хэрэгжүүлэх;
- Эдийн засаг, нийгэм дэх хурдацтай өөрчлөлтөд нийцэж ажиллах буюу хөдөлмөрийн зах зээлд шаардлага хангасан зохих мэдлэг, ур чадвар бүхий төгсөгчдийг бэлтгэх;
- Байгууллага зорилгодоо хүрэхийн тулд өөрийгөө үнэлэх, зөрчил дутагдлыг засч залруулах, тогтсон үйл явцыг сайжруулах тасралтгүй циклд байнга оролцдог соёлыг бий болгох зэрэг юм.

ДҮГНЭЛТ

Манай улсад дээд боловсролын салбар хөгжиж ирсэн түүх болоод одоогийн нөхцөл байдлаас үзвэл их дээд сургуулийн засаглал, менежмент, нөөцийн дутагдал зэрэг олон тулгамдсан асуудлууд тулгарсаар байна. Өнөөдөр их сургуулиуд боловсролын салбарт гарч буй олон өөрчлөлт, өрсөлдөөний сорилтуудтай нүүр тулж, засаглалаа сайжруулахад чиглэн ISO стандартыг нэвтрүүлж, хэрэгжүүлж эхлээд байна. Энэхүү судалгааны үр дүн нь ISO менежментийн тогтолцооны стандартыг нэвтрүүлэхээр төлөвлөж буй эсвэл баталгаажуулсан боловсролын байгууллагуудад сайн засаглалыг илүү ухаалаг, хурдтайгаар төлөвлөж, хэрэгжүүлэхэд хувь нэмэр оруулах боломжтойгоороо практик ач холбогдолтой юм.

Дүгнэж хэлэхэд, боловсролын байгууллагын сайн засаглал болон ISO 21001:2018 нь чанарын менежмент, хариуцлага, тасралтгүй сайжруулалттай холбоотой нийтлэг зорилго, зарчмуудыг адилхан дэмжиж байдаг. Энэ хоёрын харилцаа нь боловсролын байгууллагын удирдлага, зохион байгуулалтын чанар, үр нөлөөг дээшлүүлэхийн тулд ISO 21001:2018 стандартыг илүү өргөн хүрээнд засаглалын тогтолцоонд нэгтгэх шаардлагатай болохыг харуулж байна. Мөн энэ нь дээд боловсролын байгууллага болоод тэдний сургалтын хөтөлбөрт тавигддаг олон төрлийн хөндлөнгийн баталгаажуулалт, магадлан итгэмжлэлийн шаардлага, шалгуурыг хангах боломжийг тэдэнд олгоно. Иймд цаашид энэ ажил, санаачилгыг төр засгийн бодлогоор дэмжиж, зохион байгуулснаар боловсролын салбарыг хөгжүүлэхэд томоохон түлхэц болно гэж судлаачийн хувьд дүгнэж байна.

НОМ ЗҮЙ

- Fabrice Hénard & Alexander Mitterle. (2020). Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance and quality assurance guidelines. Татаж авсан холбоос <https://etico.iiep.unesco.org/sites/default/files/2018-05/46064461.pdf>
- Gill Lofts & Karl Meekings. (2022). EY Sustainable Finance Index 2022: How to put ESG back on track Татаж авсан холбоос https://www.ey.com/en_gl/insights/financial-services/sustainable-finance-index-22-how-to-put-esg-back-on-track
- ISO - International Organization for Standardization. (2024). *Standards*. Татаж авсан холбоос <https://www.iso.org/home.html>
- Luluk Indarti, Akmal Mundiri & Al-Tanzim. (2021). Good governance university; strategic management application based on ISO 21001: 2018. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. ISSN 2549-3663. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i3.3070>
- Psomas, E.L., & Kafetzopoulos, D.P. (2021). The impact of ISO 9001 on governance and performance: A comprehensive review. *Total Quality Management & Business Excellence*. doi:[10.1108/IJQRM-11-2013-0186](https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2013-0186)
- Mustafa Kayyali & Arti Khosla. (2021), Globalization and Internationalization: ISO 21001 as a Trigger and Prime Key for Quality Assurance of Higher Education Institutions. *International Journal of Applied Science and Engineering*. 9(01) 67-96. doi:[10.30954/2322-0465.1.2021.7](https://doi.org/10.30954/2322-0465.1.2021.7)
- UN.ESCAP United Nations, The Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2009). *What is good governance?*. Татаж авсан холбоос <https://unescap.org/resources/what-good-governance/>
- V Mallika Vedantham M.A., & JD Sarswathi. (2016). Good Governance in Higher Education. *International journal of Management*. 443-448. Татаж авсан холбоос <https://www.iaeme.com/ijm.index.asp>
- Bevir, Mark (2012). Oxford, UK: Oxford University Press. [Governance: A very short introduction](#).
- Berdahl, R.M., Altbach, P.G., & Gumpert, P.J. (2020). Higher Education: Handbook of Theory and Research. *The scope and challenges of higher education governance*.
- Боловсролын яам (2020). “Боловсролын салбарын хөгжлийн дунд хугацааны төлөвлөгөө 2021-2030”. Татаж авсан холбоос

<https://cdn.greensoft.mn/uploads/users/2649/files/PDF%20files/Development%20plan%202030%20Mon.pdf>

Стандарт Хэмжилзүйн Газар. (2023). Стандартын цахим сан. Татаж авсан холбоос

<https://estandard.gov.mn/website/masm/standards.aspx?search=iso+21001>

ШУТИС, Олон улсын дээд боловсролын төв. (2018). Их дээд сургуулийн засаглал. Сэтгүүл. Татаж авсан холбоос https://www.must.edu.mn/media/uploads/files/bolovsrol_sudlal_11_dugaar.pdf


УИХ. (2020). “Алсын хараа -2050” Монгол улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого. Татаж авсан холбоос <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=211057>

УИХ. (2023). Боловсролын ерөнхий хууль. Монгол Улсын хууль. Татаж авсан холбоос <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16759958962301>

ЮНЕСКО. (2016). “Тогтвортой хөгжлийн зорилго 4 – Боловсрол 2030”-ийг дэлгэрүүлж ойлгох нь. Гарын авлага.

Зохиогчдын мэдээлэл

Овог, нэр: Энхтайваны Халиун

 <https://orcid.org/0009-0003-7447-0646>


Байгууллагын нэр: ШУТИС, НБТ

Хаяг: СБД, Бага тойруу, 8 хороо, 8-р байр

Улс: Монгол

e-mail: khaliun15@gmail.com

Овог, нэр: Баатарын Очирбат

 <https://orcid.org/0009-0006-8533-5046>

Байгууллагын нэр: ШУТИС, НБТ

Хаяг: СБД, Бага тойруу, 8 хороо, 8-р байр

Улс: Монгол

e-mail: ochirbat@must.edu.mn