

Ерөнхий боловсролын сургуулийн сургалтын менежерийн хөгжих хэрэгцээний судалгаа

Цэдэн-Иш Пагмадулам¹, Галиндэв Өлзийсайхан². *

¹Монгол улс, Улаанбаатар хот, Нийслэлийн ерөнхий боловсролын 60-р сургууль

²Монгол улс, Улаанбаатар хот, Монгол улсын Боловсролын их сургууль, Боловсрол Судлалын сургууль, Боловсролын удирдлагын тэнхим

*Холбоо барих зохиогч: ulziisaikhan@msue.edu.mn

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4686-2469>

Хүлээн авсан: 2023.09.10

Засварласан: 2023.11.28

Хэвлэлтэд авсан: 2023.12.21

Хураангуй

Манай улсын боловсролд ерөнхий боловсролын сургуулийн сургалтын менежерийг тусгайлан бэлтгэдэггүй, мэргэжилдээ сайн багш нараас сонгон шалгаруулж томилдог тогтолцоо хэвээр үйлчилж байгаа бөгөөд тэднийг үе шаттай бэлтгэх, хэрэгцээг судлах, ур чадварыг нь хөгжүүлэх зэрэг олон асуудал чухлаар тавигдаж байна. Учир нь сүүлийн жилүүдэд сургалтын менежерийн албан тушаалын үндсэн чиг үүрэгт эрчимтэй өөрчлөлт орж, шинэчлэгдэн, сургалтын менежерүүдээс албан тушаалын нийтлэг шаардлагад зааснаас бусад нэмэлт ур чадварууд шаардагдах болжээ. Тиймээс энэхүү судалгаагаар сургалтын менежерүүдэд шаардагдаж буй нэмэлт ур чадваруудыг үндсэн чиг үүргийн өөрчлөлттэй уялдуулан судалж, нийт 20 ур чадварыг тодорхойлсон ба бие хүний хөгжил, төлөвшлийн, мэргэжлийн гэж 2 ангилан авч үзлээ. Эдгээр ур чадваруудыг сургалтын менежерүүд хэр зэрэг эзэмшсэн, цаашид хөгжүүлэх хэрэгцээ байгаа эсэхийг илрүүлсэн ба хэрэгцээний түвшнээр нь эрэмбэлэн жагсааж харьцуулав. Тус судалгаанд 215 сургалтын менежер, 347 багш оролцсон бөгөөд үр дүнг Borich-ийн хэрэгцээний томьёоны дагуу excel программ ашиглан боловсруулалт хийж үзэхэд сургалтын менежерүүдээс авсан судалгааны үр дүнгээр мэргэжлийн ур чадвараа хөгжүүлэх хэрэгцээ их байгаа бол багш нараас авсан судалгааны үр дүнгээр сургалтын менежерүүдийнхээ бие хүний хөгжил, төлөвшлийн ур чадварыг хөгжүүлэх хэрэгцээ илүү өндөр байна.

Түлхүүр үг: Мэргэжлийн хөгжил, Хэрэгцээ, Ур чадвар, Borich

Удиртгал

Хурдтай хувьсан өөрчлөгдөж буй энэ үед насан туршдаа бие даан суралцах арга хандлагыг эзэмшүүлэх шаардлагатайгаас гадна шинэ зүйлийг бий болгон, хамтдаа шийдвэр гаргаж, хамтдаа хариуцлага хүлээдэг, тогтвортой хөгжлийн



үзэл баримтлалыг хангасан боловсролын талаар яригдаж байна. Боловсролын чиг хандлага боловсролыг илүү нээлттэй, уян хатан байлгаж, хөгжлийн олон талт арга замыг ашиглах болж байна. Нийгэм, эдийн засгийн өөрчлөлт, хүн ам зүйн ялгаатай байдал зэрэг гадаад орчны нөлөө, эцэг эх, олон нийтийн оролцоо зэргээс шалтгаалан бидний мэдэх сургуулийн үүрэг хурдацтай өөрчлөгдөх төдийгүй түүний хүрээ ч нэмэгдэж байна. Нийгмийн зүгээс хүлээж буй янз бүрийн боловсролын хэрэгцээнд идэвхтэй хариу үзүүлж, боловсролын үр дүнг хариуцлага хүлээхүйд сургуулийн бие даасан байдал, хариуцлага чухалд тооцогдож байна. Үүнийг даган өөрчлөлтөд идэвхтэй хариу үйлдэл үзүүлэх сургуулийн удирдлагуудын чиг үүрэг өөрчлөгдөж, улмаар тэдний манлайлал чухал байна.

Тиймээс ч сургуулийн удирдах ажилтан тухайн сургуулийн амжилтад хэрхэн нөлөөлж байгаад анхаарал хандуулж судлах болсноор сургуулийн удирдах ажилтан бэлтгэх асуудал олон улсын хэмжээнд чухлаар тавигдаж байна.

Судлаачид сургуулийн удирдлагын манлайллын талаар багагүй судалсан ч сургуулийн дунд шатны менежерүүдийн ажлын талаар харьцангуй бага судалгаа хийгдсэн (Grootenboer, 2018, p.1; Seo et al., 2021, p.218). Учир нь сургуулийн удирдах ажилтны манлайллын судалгааны ихэнх нь захирлуудад төвлөрдөг (Brent, Deangelis, & Surash, 2014, p.883; Боловсролын хүрээлэн, 2013, p.3). Захирал нь багш мэргэжлээс ялгаатай бөгөөд хичээл, сургалтын үйл ажиллагаа төдийгүй сургуулийн менежмент, бусад сургууль, байгууллагатай хамтран ажиллах зэрэг ур чадваруудыг эзэмшсэн байх (OECD, 2007, p.247), эдгээр ур чадварыг тасралтгүй хөгжүүлж байх шаардлагатай байна (Pont et al., 2008, p.136). Ерөнхий боловсролын сургуульд захирлаас гадна сургуулийн манлайлалд чухал үүрэгтэй албан тушаал бол сургуулийн дунд шатны менежер буюу дэд захирал, сургалтын менежер, ахлах багш зэрэг субъект бөгөөд судалгаанд хамрагдсан орнуудын 2/3-г нь ийм албан тушаал байдаг (OECD, 2008, p.78).

Сургуулийн захирал нь удирдах ажилтны судалгааны гол төвд байдаг (Grootenboer, 2018, p.1, 5) ч сургуулиудад дунд түвшинд албан ба албан бус менежерүүд байх бөгөөд эдгээр нь сургуулийн үр дүнтэй үйл ажиллагаанд гол үүрэг гүйцэтгэдэг (Grootenboer, 2018, p.2). Сургуулийн үр дүнтэй манлайллын ач холбогдлыг олон судалгааны үр дүн баталж байна (Leithwood et al., 2008, p.32, Leithwood, 2016, p.135). Багшаас удирдах ажил руу шилжих нь шинээр томилогдсон захирал, сургалтын менежер, сургуулийн багш, ажилтнуудад таамаглашгүй байдлаар нөлөөлдөг нийгэм, сэтгэл хөдлөлийн нарийн төвөгтэй үйл явц юм (Armstrong, 2009, p.132).

Сургуулийн захирал, сургалтын менежер нь албан тушаалтны хувьд шаталсан шинжтэй ч албан тушаалын тодорхойлолтын чиг үүрэг нь эргэлзээтэй, давхардалтай зүйлүүд багагүй байдаг (Seo, et.al., 2021, p218; Grootenboer, 2018, p.120). Түүнчлэн, захирлууд болон дунд түвшний менежерүүдийн чиг үүрэг хоорондоо уялдаа холбоотой байдаг ч тэдний манлайлал нь өөр өөр байдаг. Өөрөөр хэлбэл дунд шатны менежерүүдийн чиг үүрэг нь үйл ажиллагаа, харилцаа зэрэг талаараа захирлынхаас ялгаатай юм (Grootenboer, 2018, p.1). Сургуульд захирлын чиг үүрэг тодорхой, эцсийн шийдвэрийг гаргадаг боловч

сургалтын менежер нь захирлын чиг үүрэгт туслах, зарим тохиолдолд орлон гүйцэтгэх, сургалтын үйл ажиллагааг зохицуулах зэрэг чиг үүргийг гүйцэтгэдэг (Grootenboer, 2018, p.3). Манай улсын сургалтын менежерийн чиг үүрэгт өөрчлөлт орж, албан тушаалын тодорхойлолт 2003 оноос хойш 4 дэх удаагаа өөрчлөгдсөн бөгөөд (Ариунгэрэл, 2020, p.74) ажлын үндсэн чиг үүргийн дийлэнх нь өөрчлөгдсөн байна. Ажлын чиг үүрэг өөрчлөгдөхийн хэрээр сургалтын менежерүүдийн эзэмшсэн байх ур чадварууд өргөн хүрээтэй болж байна.

Тиймээс манай улсын сургуульд манлайллын чухал субъект болох сургалтын хэвийн үйл ажиллагааг хангах, багшийг хөгжүүлэх чиг үүрэг бүхий сургалтын менежерийн ур чадвар ч анхаарал хандуулах шаардлага байна. Учир нь манай улс сүүлийн 30 жилд сургуулийн удирдах ажилтныг бэлтгэх тогтолцоогүй явж ирсэн, сургалтын менежерүүдийн болон тэдний чиг үүрэг, хөгжлийн талаар хийсэн судалгаа хангалттай бус, сургуулийн захирлын талаар судлах нь түлхүү байна. Тухайлбал Нарантуяа (2004, p.14), Рэнцэнханд (2010), Боловсролын хүрээлэн (2008, p.5), Боловсролын хүрээлэн (2013), Бямбажав (2016, p.65), Уянга (2016, p.157), Наранчимэг (2017, p.20), Ариунгэрэл (2020) нарын судалгаанууд байгаа ч дийлэнх нь сургуулийн захирал, тэр дундаа манлайлах ур чадварын талаар судалсан байна.

Тиймээс энэхүү судалгаа сургалтын менежерт шаардагдаж буй ур чадваруудын хэрэгцээг илрүүлж, ВоҮгiш-ийн аргаар үнэлэх зорилго тавьсан. Үүний тулд дараах асуултуудыг дэвшүүлэв. Үүнд, Сургалтын менежерт шаардагдаж буй ур чадварууд нь юу вэ? Сургалтын менежерийн хөгжих хэрэгцээ нь юу вэ? Сургалтын менежерийн хөгжих хэрэгцээнд сургалтын менежер болон багш нар ялгаатай хүлээлт байна уу?

Ерөнхий боловсролын сургуулийн сургалтын менежерийн чиг үүрэг ба ур чадварууд

Манай улсад 1921 онд сургууль анх байгуулагдсанаар “сургагч түшмэл” гэх ойлголт гарч, чиг үүрэг нь тодорхойлогдож байсан бол улмаар “хичээлийн эрхлэгч”, “сургалтын технологич”, “сургалтын менежер” гэх нэршлүүд бий болжээ (Рэнцэнханд, 2010, p.33-40). 1991 он хүртэл хичээлийн эрхлэгчийн ажил үүргийг ерөнхий боловсролын сургуулийн үлгэрчилсэн дүрмээр, 2003 оноос ажлын байрны тодорхойлолтоор тодорхойлж ирсэн бол түүнээс хойш чиг үүргийг оновчтой болгоход чиглэгдсэн ажлын байрны тодорхойлолт 2007, албан тушаалын тодорхойлолт 2019, 2020 (Ариунгэрэл, 2020, p.73), 2022 онуудад өөрчлөгдөн шинэчлэгджээ.

2003 оноос хойших эрх зүйн баримт бичгүүдийг судлахад сургалтын менежерийн үйл ажиллагаа, үндсэн чиг үүргийн 86% өөрчлөгдсөн байна (Ариунгэрэл, 2020, p.77). Сургалтын менежерийн чиг үүргийн өөрчлөлтийг харахын тулд Ариунгэрэл (2020)-ийн ажлын байрны үйл ажиллагааны шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан, 2022 оны үндсэн чиг үүргийн өөрчлөлтийг гаргахад нийт 39 ажил орсноос 27 буюу 69.2% нь давтагдаж, 12 буюу 30.7% нь шинээр нэмэгдсэн үйл ажиллагаа байна. Шинээр нэмэгдсэн үйл ажиллагааны 10 нь үнэлгээний чиглэлээр, 1 нь багшийн хөгжлийн чиглэлээр, 1 нь бусад

чиглэлээр нэмэгдсэн байна (Хүснэгт 1).

Хүснэгт 1

2003-2022 оны хооронд сургалтын менежер нарын үүрэг өөрчлөгдсөн байдал

Өөрчлөлтийн агуулга/Шийдвэр	2003/392	2007/351	2019/692	2020/03	2022/263
Үндсэн үйл ажиллагааны тоо	12	22	35	33	39
Давтагдаж байгаа үйл ажиллагааны тоо	10	19	33		27
Багассан үйл ажиллагааны тоо	2	1	0		
Шинээр нэмэгдсэн үйл ажиллагааны тоо	12	16	0		12
Байхгүй болсон үйл ажиллагааны тоо	0	0	2		5

Ариунгэрэл (2020)-ийн үйл ажиллагааны өөрчлөлтийг харуулсан хүснэгтийг засан шинэчлэв.

Сургалтын менежер нь хөгжүүлэх, төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, зөвлөн туслах, дэмжих, мэдээлэх, хянах, зохион байгуулах, тодорхойлох, тайлагнах, манлайлах, удирдах, харилцах үүрэг хүлээж байна.

Сургуулийн удирдах ажилтан сургалтын менежерийн ур чадвар нь тухайн улсын боловсролын бодлого, сургуулийн соёл, орчин зэрэг олон зүйлээс шалтгаалан ялгаатай байх хэдий ч энэ судалгаанд өөрийн орны болон бусад орны судлаачдын гаргасан саналуудад тулгуурлан сургалтын менежер эзэмшсэн байх ур чадваруудыг гаргахыг зорьсон.

Сургуулийн удирдах ажилтанд шаардагдаж буй ур чадварууд цаг үеэ дагаад өөрчлөгдөж, нэмэлт олон шалгуурууд шаардагдаж байгааг судлаачид дурдсаныг Хүснэгт 2-т харуулав.

Хүснэгт 2

Сургалтын менежерүүдэд шаардагдаж буй ур чадварууд

Зохиогч	Шаардагдаж буй ур чадварууд
Батхуяг (2002, р.5)	Хамт олонтойгоо дотно нөхөрсөг харилцаа тогтоож ажиллах Хамт олныг хөгжүүлэхэд байнга дэмжлэг туслалцаа үзүүлэх, удирдах Бүтээлч хандлагатай, манлайлах, удирдлага, менежментийн чиглэлээр байнга мэдлэг, чадвараа дээшлүүлэх, сүүлийн үеийн мэдээлэл технологийг эзэмшин, шинжлэх ухааны мэдээллийг үнэн зөвөөр дамжуулах, өөрийгөө хөгжүүлж боловсруулахын тулд шинэ арга хэлбэрийг эрж хайх, үйл ажиллагаандаа бүтээлчээр нэвтрүүлэх, шинэчлэгдэн өөрчлөгдөх чадвартай байх, асуудлыг олон талаас нь иж бүрэн авч үзэх чадвартай байх, шийдвэрээ оновчтой гаргаж, хамтын шийдэлд хүрэх чадвартай байх, орчиндоо дасан зохицох чадвартай, өөрийн үйл ажиллагаандаа дүн шинжилгээ хийдэг, хариуцлагатай

	байх
Нарантуяа (2004, 18)	Шинэчлэлийг мэдрэх, оновчтой шийдвэр гаргах, өөрийгөө бие дааж хөгжүүлэх, харилцааны өндөр соёлтой, манлайлагч, судлаач, компьютер хэрэглэх, үнэнч, шинэ нөөц бүрдүүлэх, өөрийгөө удирдах, тодорхой болсон үнэт зүйлс, тодорхой зорилго, байнгын өсөлт, асуудлын шийдвэрлэх, шинэчлэлд бэлэн байх, бусдад нөлөөлөх, удирдах, бусдыг хөгжүүлэх, бүлгээр ажиллах, төлөвлөх, шийдвэр гаргах, хүний нөөцтэй ажиллах, ажлын зохион байгуулалт ба цагийг үр ашигтай ашиглах, харилцаа холбооны чадвар, харилцааны чадвар, хамт олны гишүүдийн хөгжлийг хангах, манлайлал, өөрчлөлтийг удирдах
Пүрэв (2015, р.3)	Бусдыг өөртөө татах, дагуулах, бусдад тодорхой зорилгыг хэрэгжүүлэх сэдэл, тэмүүлэл, үйлдэл төлөвшүүлэх, боломжийг олж харах, дүрслэх, бусдад нөлөөлөх, тэдний оролцоог бий болгох, идэвхжүүлэх, чадавхжуулах, үр дүнд хүргэж гүйцэтгэх
Наранчимэг (2017, р.20)	Үлгэр дуурайлалтай байх, алсын хараанд чиглүүлэх, өөрийгөө сорих, бусдад боломж олгох, сэтгэлийн урам өгөх

АНУ сургуулийн удирдах ажилтны стандартад зорилго, алсын хараа тодорхойлох, хуваалцах; хичээл, сургалтад дэмжлэг үзүүлэх; менежмент хийх; сургуулийн гишүүд, олон нийтийг оролцуулах; ёс зүйтэй байх; нийгмийн өөрчлөлтийг ойлгох, хариу үзүүлэх чадваруудыг багтаасан. Дунд сургуулийн сургалтын менежерийн чиг үүргийг тодруулахын тулд дээрх 6 чадваруудыг 40 дэд чадварт задлан судалжээ (Brent, Deangelis, & Surash, 2014, p.889). Судалгаанаас харахад захирлууд сургалтын менежерүүдээс дээрх ур чадварууд чухал гэж үзсэн ч зорилго тодорхойлох, багшийн мэргэжлийн хөгжлийг дэмжих, идэвхжүүлэх, бусадтай харилцах, хүний нөөцийг хуваарилах зэрэг чадварууд илүү шаардлагатай гэж үзжээ. Харин сургуулийн аюулгүй орчныг бүрдүүлэх, орон нутаг, олон нийтийн оролцоог хангах нь бусад чадваруудтай харьцуулахад чухал биш гэж үзжээ.

Канад улс сургуулийн удирдах ажилтан, тэр дундаа сургалтын менежерийн чиг үүрэг, ур чадваруудыг тодорхойлон (Armstrong, 2009, 2014, p.5) ашиглаж байна. Энэ загварт алсын хараа, зорилго тодорхойлох; бусадтай харилцаа үүсгэн, бусдыг хөгжүүлэх; сургуулийг хөгжүүлэх/зохион байгуулах; сургалтын хөтөлбөрийг сайжруулах; хариуцлага хүлээх зэрэг 5 чадварын дор 21 дэд чадварыг багтаасан. Ур чадвар нь ямар үйлээр илэрхийг нарийвчлан тодорхойлж өгсөн (Leithwood, 2016, p.128-130).

Grootenboer нь сургуулийн дунд шатны менежерүүдэд шаардлагатай чадваруудын талаарх ойлголтыг нэгтгэх нь боломжгүй ч чадваруудыг хөгжүүлэх боломжтой гэж үзэн дараах чадваруудыг санал болгосон. Үүнд өөрийгөө илэрхийлэх; сургалтын хөтөлбөр хэрэгжүүлэх, бусадтай харилцах мэргэжил арга зүйн зөвлөгөө өгөх; зохион байгуулах; хамтран ажиллах зэрэг ерөнхий чадварууд, дэд чадварууд багтана (Grootenboer, 2018, p.87-103).

БНСУ-ын сургалтын менежерт хөгжлийг дэмжих сэтгэлгээ, үр дүнтэй харилцах, гүйцэтгэлд тэмүүлэх, өөрийгөө хөгжүүлэх, төлөвлөх-хэрэгжүүлэх, дэмжлэг үзүүлэх, зохицуулах, мэргэжил арга зүйн зөвлөгөө өгөх гэсэн 8 чадвар, 19 дэд

чадварыг шаардлагатай чадварууд гэж үзжээ (Seo, et.al., 2021). Эдгээр ур чадваруудаас харахад хамгийн чухал ажил нь суралцагчдыг болон багшийг хөгжүүлэх, тэднийг дэмжихээс гадна хүмүүс хоорондын харилцааг сайжруулах, зохицуулах, асуудал шийдвэрлэх гэх мэт ур чадварууд байгаагаас үзвэл Солонгос улсын дунд сургуулийн менежер манай улсын ерөнхий боловсролын сургуулийн сургалтын менежерийн үйл ажиллагаа, чиг үүрэгт төстэй зүйл олон байна.

Сургалтын менежерт байх ур чадварыг ажлын үндсэн чиг үүрэг, манай судлаачдын санал, гадаад орны сургуулийн удирдах ажилтан, сургалтын менежерт эзэмшвэл зохих ур чадвар зэргийг үндэслэн ерөнхий боловсролын сургалтын менежерт шаардагдаж буй ур чадварыг дараах байдлаар тодорхойллоо. Бие хүний хөгжил, төлөвшил ба мэргэжлийн ур чадвар гэж 2 ангилалд, дэмжин хөгжүүлэх, манлайлах, харилцах, төлөвлөх, удирдах, ажлаа сурталчлах гэсэн 6 төрөлд хуваан нийт 20 ур чадварыг багтаасан (Хүснэгт 3). Аливаа удирдлага хүнд мэргэжлийн ур чадвараас илүүтэй, хувь хүний харилцаа, хандлага, хөгжил, төлөвшил маш их нөлөөлдөг гэснийг үндэслэн 1-р ангиллыг бие хүний хөгжил, төлөвшил гэж нэрлэсэн ба дэмжин, хөгжүүлэх ур чадварт багтсан багшийг хөгжүүлэх, суралцагчийг хөгжүүлэх ур чадварууд нь тухайн хүний багаар ажиллах, өөрийнхөө эрх ашгийг түрүүнд бус бусдын эрх ашгийг чухалд тооцон, бусадтай хамтран ажиллах хувь хүний суурь төлөвшилтэй холбоотой хэмээн үзэж, энэ ангилалд багтаасан болно. Мөн ерөнхий боловсролын сургуульд үр дүнд суурилсан цалин хөлсний тогтолцоо хэрэгжиж, багш, суралцагч, эцэг эх, асран хамгаалагчид сургуулийн үйл ажиллагаанд санал өгдөг болсонтой холбогдуулан тэднийг үнэн зөв, бодитой мэдээллээр хангах үүргийг сургалтын менежер хүлээж байна. Тиймээс үйл ажиллагаа, үр дүнгээ оновчтой тайлбарлах, мэдээлэх, тэднийг сургуулийн үйл ажиллагаанд татан оролцуулах, зөв менежмент хийж ажиллах хэрэгцээ шаардлага үүссэн учир ажлаа сурталчлах гэсэн ур чадварыг томъёолон, түүнд 3 ур чадварыг багтаасан бөгөөд санаачилгатай, шударга байх нь хувь хүний төлөвшилтэй холбоотой ч удирдах ажил хийж буй хүн бүрд байх ёстой чадварууд гэж үзэн мэргэжлийн ур чадварт багтаасан.

Хүснэгт 3

Бидний судалгаанд сургалтын менежер нарын ур чадварыг тодорхойлсон байдал

Ангилал	Ур чадварын домэйн	Дэд ур чадвар
1. Бие хүний хөгжил, төлөвшлийн ур чадвар	1.1. Дэмжин, хөгжүүлэх	1.1.1. Өөрийгөө хөгжүүлэх
		1.1.2. Багшийг хөгжүүлэх
		1.1.3. Суралцагчийг хөгжүүлэх
	1.2. Манлайлах	1.2.1. Бусдыг сайн сайханд уриалах
		1.2.2. Бусдад урам зориг төрүүлэх
		1.2.3. Бусдад зөв нөлөөлөх
	1.3. Харилцах	1.3.1. Багш, суралцагчдаа сонсох
		1.3.2. Бусдыг ойлгон хүндлэх

		1.3.3. Асуудлыг эергээр зохицуулах
		1.3.4. Бусдын итгэлийг олох
2. Мэргэжлийн ур чадвар	2.1. Төлөвлөх	2.1.1. Багш, суралцагчдаа хөгжүүлэх хэрэгцээг тодорхойлох
		2.1.2. Бодит үр дүн, үйл ажиллагаандаа оношилгоо, шинжилгээ хийх
		2.1.3. Үр дүнд боловсруулалт хийх
	2.2. Удирдах	2.2.1. Нөөцийн давуу талыг ашиглах
		2.2.2. Хүн нэг бүрийг оролцуулах
		2.2.3. Технологи ашиглах
		2.2.4. Үйл явцыг удирдаж, шийдвэр гаргах
	2.3. Ажлаа сурталчлах	2.3.1. Бүтээлч, санаачилгатай, ажил хэрэгч байх
		2.3.2. Бодитой, нээлттэй, шударга байх
		2.3.3. Мэдээлэл ашиглах, задлан шинжлэх

Судалгааны материал, арга зүй

Ерөнхий боловсролын сургуулийн сургалтын менежерийн ур чадварыг хөгжүүлэх хэрэгцээг илрүүлэхдээ Borich-ийн аргыг ашиглан тооцооллоо. Borich-ийн арга нь багш боловсролын хөтөлбөрийг сайжруулах саналыг боловсруулах нэгэн төрлийн арга юм. Энэ арга нь одоогийн түвшин (what is) ба хүрвэл зохих шаардлагатай түвшин (what should be) хоорондын ялгаанд тулгуурлан хэрэгцээг тодорхойлох загвар юм. Хэдийгээр Borich загвар багш боловсролын хөтөлбөрийг сайжруулах зорилгоор боловсруулсан ч хэрэгцээг тодорхойлох бусад судалгаанд ч ашиглах боломжтой (Borich, 1980, p.39).

Borich (1980, p.39)-ийн хэрэгцээг тодорхойлох томъёог дор харуулав. Хэрэгцээг тодорхойлохдоо хүрвэл зохих шаардлагатай түвшнээс одоогийн буюу эзэмшсэн түвшнийг хасан, гарсан ялгаврын нийлбэрийг чадвар тус бүрийн хүрвэл зохих шаардлагатай түвшний дунджаар үржүүлэн, нийт түүврийн тоонд хуваадаг.

$$\text{Borich's needs} = \frac{\sum(RCL - PCL) \times mRCL}{N}$$

RCL- ач холбогдлын хэмжээний ойлголтын түвшин (эзэмших ёстой түвшин)

PCL- эзэмшсэн түвшин

mRCL- ач холбогдлын хэмжээний дундаж (эзэмших ёстой түвшний дундаж)

N- түүврийн нийт тоо

Сургалтын менежерийн хөгжих хэрэгцээг байвал зохих ур чадваруудыг судлаачийн урьдчилан тодорхойлсон 20 чадварын хүрээнд санал асуулгын аргаар тодорхойлсон. Мөн санал асуулгад судалгаанд оролцогчдын хүн ам зүйн онцлогийг тодорхойлох асуултууд багтсан. Санал асуулга нь судалгаанд оролцогч тухайн нэг чадварыг сургалтын менежер хэр түвшинд эзэмшсэн байх шаардлагатай вэ? Та (танай сургуулийн сургалтын менежер) одоо хэр түвшинд эзэмшсэн бэ? гэж хоёр удаа хариулахаар боловсруулсан (Хүснэгт 4) сургалтын менежер болон багш нараас авсан.

Хүснэгт 4

Судалгаанд явцад тодорхойлогдсон ур чадварууд

	Сургалтын менежер хэр эзэмшсэн байх шаардлагатай вэ?					Та хэр түвшинд эзэмшсэн бэ?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Өөрийгөө хөгжүүлэх	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Багшийг хөгжүүлэх	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Суралцагчийг хөгжүүлэх	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Бусдыг сайн сайханд уриалах	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Санал асуулгыг 2023 оны 4 дүгээр сард гурван долоо хоногийн турш google.form ашиглан онлайнээр авсан. Судалгаанд нийт 215 сургалтын менежер, 347 багш оролцсон. Судалгаанд оролцогчдын мэдээллийг Хүснэгт-5-д харуулав.

Хүснэгт 5

Судалгаанд оролцогчдын ажлын туршлага

Ажилласан жил*	Сургалтын менежер	Багш
Эхний жил	43 (20.0%)	70 (20.2%)
1-5 жил	70 (32.6%)	
6-10 жил	44 (20.5%)	71 (20.5%)
11-15 жил	32 (14.9%)	65 (18.7%)
16-аас дээш жил	26 (12.1%)	141 (40.6%)
Нийт	215 (100%)	347 (100%)

* сургалтын менежерийн хувь тухайн албан тушаалд ажиллаж буй жил

Судалгааны үр дүн

Ур чадварын ангиллаар ав үзвэл сургалтын менежерүүд бие хүний хөгжил, төлөвшлийн ур чадваруудыг ач холбогдолтойд тооцсон бөгөөд тэдгээр ур чадварыг мэргэжлийн ур чадвараас илүү эзэмшсэн гэж үзэж байгаа бол мэргэжлийн ур чадваруудыг хөгжүүлэх хэрэгцээний түвшин өндөр байгаа нь харагдаж байлаа. Энэ нь ажлын чиг үүрэгт өөрчлөлт орж, шинэ арга зүйгээр ажил үүргээ гүйцэтгэх шаардлагатай болсонтой холбоотой байж болох юм. Учир нь сургалтын менежерийн ажлын чиг үүрэгт их бага хэмжээгээр өөрчлөлт орсон гэж судалгаанд оролцогчдын 90% нь хүлээн зөвшөөрсөн байна.

Дараах ур чадварууд (Хүснэгт 6)-аас дэмжин хөгжүүлэх, манлайлах, төлөвлөх ур чадваруудыг илүү их эзэмших шаардлагатай гэж үзсэн бол харилцах, манлайлах, ажлаа сурталчлах ур чадваруудыг бусад ур чадваруудаас илүү эзэмшсэн гэжээ. Харин хөгжих хэрэгцээний түвшин өндөр байгаа ур чадварууд нь төлөвлөх, удирдах, ажлаа сурталчлах буюу мэргэжлийн ур чадварууд түлхүү байна. Харин бие хүний хөгжил төлөвшлийн ур чадвараас дэмжин, хөгжүүлэх ур чадварын хөгжих хэрэгцээний түвшин хамгийн өндөр гарсан бол манлайлах, харилцах чадваруудын түвшин хамгийн бага байна.

Хүснэгт 6
Шаардагдах ур чадварын төрлүүд (Domain)

	Эзэмшсэн байх шаардлагатай	Эзэмшсэн	Хэрэгцээ	Эрэмбэ
Дэмжин, хөгжүүлэх	4.45	3.71	2.31	1
Төлөвлөх	4.28	3.65	2.73	2
Удирдах	4.20	3.77	1.85	3
Ажлаа сурталчлах	4.20	3.94	1.13	4
Манлайлах	4.30	4.05	1.07	5
Харилцах	4.22	4.06	0.69	6

Бие хүний хөгжил, төлөвшлийн ур чадваруудын хөгжих хэрэгцээний түвшинг хооронд нь эрэмбэлэн үзэхэд дэмжин, хөгжүүлэх ур чадварын багшийг хөгжүүлэх, суралцагчийг хөгжүүлэх, өөрийгөө хөгжүүлэх 3 ур чадвар бүгд эхэнд эрэмбэлэгдсэн нь сургалтын менежерийн ажлын үндсэн чиг үүргийн 4 зорилтын 2 нь багшийг хөгжүүлэх, суралцагчийг хөгжүүлэх байгаатай холбоотой юм. Эдгээр чиг үүргээ үр дүнтэй хэрэгжүүлэхийн тулд өөрийгөө хөгжүүлэх хэрэгцээ шаардлага давхар гарч ирж байна гэж үзэж байна. Манлайлах, харилцах ур чадваруудыг хөгжүүлэх хэрэгцээний түвшин бага байна. Тэр дундаа бусдыг ойлгон хүндлэх, бусдын итгэлийг олох, багш, суралцагчдаа сонсох, бусдыг сайн сайханд уриалах чадваруудыг хөгжүүлэх шаардлагагүй, хангалттай түвшинд эзэмшсэн гэж үзэж байна. Сургалтын менежерүүдийн өдөр тутмын үйл ажиллагаа ХҮН-ХҮН харьцаан дээр тогтдог учраас багш, суралцагчдаа хангалттай сонсож, ойлгодог хамгийн итгэлтэй хүн нь байдаг байж болох юм (Хүснэгт 7).

Хүснэгт 7
Шаардагдах чухал болон дэд ур чадварын төрлүүд (Domain)

БХХ, ТӨЧ*	Хэрэгцээ	Эрэмбэ	Мэргэжлийн ур чадварууд	Хэрэгцээ	Эрэмбэ
Багшийг хөгжүүлэх	4.25	1	Бодит үр дүн, үйл ажиллагаандаа оношилгоо, шинжилгээ хийх	2.93	1
Суралцагчийг хөгжүүлэх	3.73	2	Үр дүнд боловсруулалт хийх	2.74	2
Өөрийгөө хөгжүүлэх	1.94	3	Багш, суралцагчийнхаа хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох	2.52	3
Бусдад урам зориг төрүүлэх	1.16	4	Технологи ашиглах	2.06	4
Бусдад зөв нөлөөлөх	1.13	5	Хүн нэг бүрийг оролцуулах	2.01	5
Асуудлыг эергээр зохицуулах	1.09	6	Нөөцийн давуу талыг ашиглах	1.93	6
Бусдыг сайн сайханд уриалах	0.91	7	Мэдээлэл ашиглах, задлан шинжлэх	1.87	7
Багш, суралцагчдаа сонсох	0.89	8	Үйл явцыг удирдаж, шийдвэр гаргах	1.38	8
Бусдын итгэлийг олох	0.73	9	Бүтээлч, санаачилгатай, ажил хэрэгч байх	1.16	9

Бусдыг ойлгон хүндлэх	0.04	10	Бодитой, нээлттэй, шударга байх	0.37	10
-----------------------	------	----	---------------------------------	------	----

* Бие хүний хөгжил, төлөвшлийн үр чадварууд

Сургалтын менежерүүдийн мэргэжлийн үр чадваруудаа хөгжүүлэх хэрэгцээний түвшинг хооронд нь эрэмбэлэн үзэхэд төлөвлөх үр чадварууд бүгд эхэнд эрэмбэлэгдсэн байна. Энэ нь суралцагчдын гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнд нарийвчилсан шинжилгээ хийх, тухайн үр дүнгүүддээ боловсруулалт хийж, ажлаа үндэслэлтэй төлөвлөхөөс гадна удирдах гэсэн ойлголт илүү өргөн цар хүрээг хамарч, зөвхөн багш нараа удирдах биш, хүн нэг бүрийнхээ давуу болон сул талыг тодорхойлох, техник технологийн нөөцийг ашиглах, зөв чиглүүлэх, хөгжүүлэх гэсэн чиг үүргийн өөрчлөлттэй уялдан гарч ирж буй үр чадваруудаа хөгжүүлэх хэрэгцээ илүү өндөр байна. Мөн сургалтын менежерүүд өөрсдийнхөө шударга, бодитой, нээлттэй байж чаддаг бөгөөд энэ чадвараа хөгжүүлэх шаардлагагүй хэмээн үзэж байна.

Сургалтын менежерүүдийн судалгааны үр дүнгээр үр чадвар тус бүрийн хөгжих хэрэгцээний түвшинг хооронд нь эрэмбэлэн жагсаахад эхний 10-т бие хүний хөгжил, төлөвшлийн үр чадвараас 3, мэргэжлийн үр чадвараас 7 байгаа бол сүүлийн 10-т бие хүний хөгжил, төлөвшлийн үр чадвараас 7, мэргэжлийн үр чадвараас 3 нь багтсан байна. Өөрөөр хэлбэл мэргэжлийн үр чадвараа хөгжүүлэх хэрэгцээ илүү их байгаа бөгөөд бодит үр дүн, үйл ажиллагаандаа оношилгоо, шинжилгээ хийх, үр дүнд боловсруулалт хийх, багш, суралцагчдынхаа хэрэгцээг тодорхойлох, технологи ашиглах үр чадваруудаа хөгжүүлэх хэрэгцээ илүү өндөр байна. Дэмжин хөгжүүлэх үр чадварын багшийг хөгжүүлэх, суралцагчийг хөгжүүлэх гэсэн 2 чадвар эхэнд байгаа ч өөрийгөө хөгжүүлэх үр чадварын хэрэгцээ сүүлийн 10 дотор байна. Энэ нь сургалтын менежерүүд өөрийнхөө мэдлэг, чадварт сэтгэл хангалуун байгааг илтгэж байж болох юм. Харин бусдыг ойлгон хүндлэх, бодитой, нээлттэй, шударга байх, бусдын итгэлийг олох, багш, суралцагчдаа сонсох, бусдыг сайн сайханд уриалах үр чадваруудыг хөгжүүлэх хэрэгцээ хамгийн бага байна.

Хүснэгт 8

Шаардагдах дэд үр чадвар

Дэд үр чадварууд	Хэрэгцээ	Эрэмбэ	Дэд үр чадварууд	Хэрэгцээ	Эрэмбэ
Багшийг хөгжүүлэх	4.25	1	Үйл явцыг удирдаж, шийдвэр гаргах	1.38	11
Суралцагчийг хөгжүүлэх	3.73	2	Бусдад урам зориг төрүүлэх	1.16	12
Бодит үр дүн, үйл ажиллагаандаа оношилгоо, шинжилгээ хийх	2.93	3	Бүтээлч, санаачилгатай, ажил хэрэгч байх	1.15	13
Үр дүнд боловсруулалт хийх	2.74	4	Бусдад зөв нөлөөлөх	1.13	14
Багш, суралцагчийнхаа хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох	2.52	5	Асуудлыг эергээр зохицуулах	1.09	15
Технологи ашиглах	2.06	6	Бусдыг сайн сайханд уриалах	0.91	16

Хүн нэг бүрийг оролцуулах	2.01	7	Багш, суралцагчдаа сонсох	0.89	17
Өөрийгөө хөгжүүлэх	1.94	8	Бусдын итгэлийг олох	0.73	18
Нөөцийн давуу талыг ашиглах	1.93	9	Бодитой, нээлттэй, шударга байх	0.37	19
Мэдээлэл ашиглах, задлан шинжлэх	1.87	10	Бусдыг ойлгон хүндлэх	0.04	20

Багш нараас авсан судалгааны ерөнхий үр дүнгээр сургалтын менежерүүдийн ур чадварыг “хөгжүүлэх хэрэгцээ”-г эрэмбэлэн үзэхэд бие хүний хөгжил, төлөвшлийн ур чадвараас дэмжин хөгжүүлэх, манлайлах ур чадваруудыг нь хөгжүүлэх хэрэгцээ өндөр байгаа ч, өөрийгөө хөгжүүлэх, бусдад урам зориг төрүүлэх чадваруудыг хөгжүүлэх хэрэгцээ бага байна. Мэргэжлийн ур чадвараас багш, суралцагчдынхаа хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох, бодитой, нээлттэй, шударга байх ур чадваруудыг хөгжүүлэх хэрэгцээний түвшин өндөр байна.

Сургалтын менежер болон багш нараас авсан судалгааны аль алиных нь үр дүнгээр багшийг хөгжүүлэх, суралцагчийг хөгжүүлэх хэрэгцээ хамгийн их байна. Бусдад урам зориг төрүүлэх, бодитой нээлттэй, шударга байх, бусдад зөв нөлөөлөх, бусдыг сайн сайханд уриалах ур чадваруудыг хөгжүүлэх хэрэгцээ сургалтын менежерүүдийн судалгааны үр дүнгээр бага байсан бол багш нарын судалгааны үр дүнгээр өндөр байна. Мөн сургалтын менежерүүд өөрсдийгөө хөгжүүлэх шаардлагатай гэж үзсэн бол багш нар харин шаардлагагүй гэж үзжээ. Сургалтын менежерүүд өөрсдийнхөө манлайлах, харилцах, ажлаа сурталчлах чадваруудыг хангалттай хэмжээнд эзэмшсэн, хөгжүүлэх шаардлагагүй гэж үзсэн бол багш нар хөгжүүлэх шаардлагатай гэж үзсэн байна.

Хүснэгт 9

Сургалтын менежер нар болон багш нарын судалгааны үр дүнгийн харьцуулалт

Ур чадварууд	Сургалтын менежер		Багш нар	
	Хэрэгцээ	Эрэмбэ	Хэрэгцээ	Эрэмбэ
Багшийг хөгжүүлэх	4.25	1	1.84	1
Суралцагчийг хөгжүүлэх	3.73	2	1.73	2
Бодит үр дүн, үйл ажиллагаандаа оношилгоо, шинжилгээ хийх	2.93	3	1.07	8
Үр дүнд боловсруулалт хийх	2.74	4	0.98	10
Багш, суралцагчийнхаа хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох	2.52	5	1.23	4
Технологи ашиглах	2.06	6	0.38	18
Хүн нэг бүрийг оролцуулах	2.01	7	0.90	11
Өөрийгөө хөгжүүлэх	1.94	8	0.26	19
Нөөцийн давуу талыг ашиглах	1.93	9	0.87	12
Мэдээлэл ашиглах, задлан шинжлэх	1.87	10	0.00	20
Үйл явцыг удирдаж, шийдвэр гаргах	1.38	11	0.60	17
Бусдад урам зориг төрүүлэх	1.16	12	1.50	3
Бүтээлч, санаачилгатай, ажил хэрэгч байх	1.15	13	0.62	16

Бусад зөв нөлөөлөх	1.13	14	1.21	6
Асуудлыг эергээр зохицуулах	1.09	15	0.76	14
Бусдыг сайн сайханд уриалах	0.91	16	1.10	7
Багш, суралцагчдаа сонсох	0.89	17	1.05	9
Бусдын итгэлийг олох	0.73	18	0.83	13
Бодитой, нээлттэй, шударга байх	0.37	19	1.23	5
Бусдыг ойлгон хүндлэх	0.04	20	0.63	15

Дүгнэлт

Ерөнхий боловсролын сургуулийн сургалтын менежерийн албан тушаалын тодорхойлолт олон улсын боловсролын чиг хандлага, манай улсын боловсролын шинэчлэлийн үйл явцаас үүдэн сүүлийн жилүүдэд ойр ойрхон шинэчлэгдсэн нь ажлын чиг үүрэгт өөрчлөлт орох нэг шалтгаан болсон бөгөөд сургалтын менежерүүд энэхүү өөрчлөлтийг мэдэрч, үүнд нийцүүлэн ажил үүргээ гүйцэтгэх шаардлага үүссэн байна. Энэхүү ажил үүргийн өөрчлөлтөөс үүдэн сургалтын менежерийн албан тушаалын нийтлэг шаардлагад заасан ур чадваруудаас гадна бие хүний хөгжил, төлөвшлийн болоод мэргэжлийн олон төрлийн ур чадварууд шаардагдаж байгааг энэхүү судалгааны ажлаас харж болохоор байна. Тиймээс бид сургалтын менежерүүдэд шаардагдаж буй ур чадваруудыг тодорхойлон гаргасан нь чухал асуудал гэж үзэн ач холбогдолтой хэмээн дүгнэв.

Боловсролын хүрээлэн (2013, р.56)-ийн судалгаагаар сургуулийн удирдах ажилтны ажил үүрэгт зөвлөн туслах чиг үүргийг тодруулах шаардлагатайг дурдсан байдаг. Үүний дагуу сургалтын менежерүүдийн ажлын үндсэн чиг үүргийн өөрчлөлтийн ихэнх нь суралцагчдын үнэлгээтэй холбоотой ажлууд байв. Судалгааны үр дүнгээр ч энэ төрлийн ажлыг хийж гүйцэтгэхэд шаардлагатай ур чадваруудыг хөгжүүлэх хэрэгцээний түвшин өндөр гарч байна. Тухайлбал, суралцагчийг хөгжүүлэх, багшийг хөгжүүлэх, бодит үр дүн, үйл ажиллагаандаа оношилгоо, шинжилгээ хийх, багш, суралцагчдынхаа хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох гэх мэт ур чадварууд сургалтын менежерүүд болон багш нарын судалгааны дүнгээр аль алинд нь эхэнд эрэмбэлэгдэж байна. Тиймээс сургалтын менежерүүд багш нарынхаа хэрэгцээг тодорхойлох, түүнд нь тулгуурлан хөгжүүлэх, суралцагчдын үнэлгээнд дүгнэлт хийх, дата баазтай ажиллах зэрэг арга зүй, чадваруудыг хөгжүүлэх шаардлага байна.

Сургалтын менежер болон багш нараас авсан судалгааны үр дүнгээс харахад ‘багшийг хөгжүүлэх’, ‘суралцагчийг хөгжүүлэх’, ‘багш, суралцагчийн хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох’ чадваруудыг эн тэргүүнд хөгжүүлэх шаардлагатай гэж сургалтын менежер, багш нар санал нэгтэй үзсэн байна. Бусад чадваруудын хувьд багш, сургалтын менежерүүдийн хэрэгцээний эрэмбэ ялгаатай гарсан ч нийтлэг тал нь сургалтын менежерийн ур чадварыг хөгжүүлэх шаардлагатай байна.

Мөн сургалтын менежерүүд мэргэжлийн ур чадвараа түлхүү хөгжүүлэх хэрэгцээ байгаа бол багш нар бие хүний хөгжил, төлөвшлийн ур чадваруудыг нь хөгжүүлэх сонирхолтой байна. Сургуулийн хэв шинж (бага, дунд, ахлах)-ээс хамаарч багш нар сургалтын менежерээс өөр өөр хүлээлтэй байх талтай. Cho,

et.al (2010) судалгаагаар сургуулийн хэв шинжээс хамаарч захирлын эзэмшсэн байх чадвар ялгаатай гэсэн үр дүн гарсан. Тиймээс цаашид сургуулийн онцлогийг тусгасан судалгаа хийх хэрэгцээ байна.

Сургалтын менежерүүдэд чиглэсэн аливаа үйл ажиллагаа, сургалтыг зохион байгуулахдаа тэдний үндсэн чиг үүргээ хэрэгжүүлэхэд шаардагдаж буй ур чадваруудыг түлхүү хөгжүүлэхэд анхаарч байх нь зүйтэй байна. Үүний тулд OECD (2008)-нд “Хэрэв улсын хэмжээнд сургуулийн удирдлагын хөгжлийн талаар нэгдсэн бодлого хараахан байхгүй, төрөл бүрийн боловсролын институтээс сургалтуудыг зохион байгуулдаг бол чанартай боловсролын үйлчилгээ үзүүлэх стандартуудыг тогтоож өгөх хэрэгтэй” гэж зөвлөсөн нь манай улсад сургалтын менежерийг бэлтгэх тогтолцоо хэрэгтэйг харуулсан практик зөвлөмжийг бодлогын түвшинд хэрэгжүүлэх шаардлага байна. Мөн сургалтын менежерүүд боловсролын салбарт гарч буй өөрчлөлтийг бусдаас түрүүлэн олж харан, манлайлан ажиллахын зэрэгцээ өөрийгөө байнга хөгжүүлж, мэдлэг, ур чадвараа цаг ямагт дээшлүүлж байх шаардлагатай байна. Сургалтын менежерүүдэд зориулсан сургалтын модуль нь ажлын үүргийг онцлогийг тусгасан байхаас гадна, ажил үүргээ гүйцэтгэхэд тулгарч буй бэрхшээлийг шийдэхэд дэмжлэг үзүүлдэг байх нь чухал. Тиймээс сургалтын модуль боловсруулахдаа энэ судалгааны үр дүнг ашиглах боломжтой.

Ашигласан бүтээлийн жагсаалт

- Ариунгэрэл, С. (2020). ЕБС-ийн сургалтын менежерийн ажлын чиг үүрэг ба хэрэгжилт. *Боловсролын тулгамдсан асуудал, шийдэл, арга зам эрдэм шинжилгээний хурлын эмхэтгэл*, 6, 73-80.
- Батхуяг, С. (2002). Орчин үеийн сургуулийн удирдлага. Улаанбаатар.
- Боловсролын хүрээлэн. (2008). ЕБС-ийн захирлуудын сургалтын хэрэгцээг судалсан судалгаа”. Улаанбаатар.
- Боловсролын хүрээлэн. (2013). ЕБС-ийн сургуулийн удирдах ажилтны мэргэжлийн хөгжлийн хэрэгцээ. Улаанбаатар.
- Бямбажав, Г. (2016). Боловсролын удирдах ажилтнуудын нөхцөл байдлын манлайллын хэв маягийг тогтоох судалгаа. *Лавай сэтгүүл*, 14(15), 60-66.
- Нарантуяа, Ж. (2004). Амжилтад хүрэх удирдагч буюу боловсролын менежерийн хөрөг. *Боловсрол судлал сэтгүүл*, 3(14). 14-20.
- Наранчимэг, Н. (2017). ЕБС-ийн удирдах ажилтны манлайллын чадварыг LPI арга ашиглан судалсан дүн. *Боловсрол судлал сэтгүүл*, 06 (134), 14-21.
- Пүрэв, О. (2015). Манлайллын чадварт боловсролын гүйцэтгэх үүрэг. Улаанбаатар
- Рэнцэнханд, Ц. (2010). Сургалтын технологийн шинэчлэлийн үе дэх сургалтын менежерийн үйл ажиллагааг судалсан нь. Докторын диссертаци, Улаанбаатар: МУБИС.
- Уянга, Б. (2016). Орчин үеийн боловсролын удирдах ажилтны манлайллын нөлөөг сайжруулах зарим асуудалд. *Лавай сэтгүүл*, 14(14), 153-158.
- Armstrong, D. (2009). *Administrative passages: Navigating the transition from teaching to administration*. Dordrecht, Netherlands: Springer-Verlag.

- Borich, G. (1980). A needs assessment model for conducting follow-up studies. *Journal of Teacher Education*, 31(1), 39-42. doi: <https://doi.org/10.1177/002248718003100310>
- Brent, B. O., Deangelis, K. J., & Surash, B. M. (2014). Secondary school department chair roles: Principal expectations. *Journal of School Leadership*, 24(5), 882-917. doi: <https://doi.org/10.1177/105268461402400503>
- Cho, Dae-Yoen, Park, Yong-Ho, Kim, Byu-Ri, & Kim, Hee-Young (2010). A Need Analysis on Principal's Job Competency. *The Journal of Korean Teacher Education*, 27(4), 293-315. In Korean. doi:<https://doi.org/10.24211/tjkte.2010.27.4.293>
- Grootenboer, P. (2018). *The Practices of School Middle Leadership*. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd. doi: <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0768-3>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), pp. 27-42. doi: <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K. (2016). Department-Head Leadership for School Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 117-140. doi: <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1044538>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2007). PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World. OECD, Paris.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008). Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice. OECD, Paris.
- Pont, B., D. Nusche and H. Moorman (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD Publishing, Paris, doi: <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>
- Seo, Dongin., Choi, Yeseul., Lee, Sang-Hun., & Oh, Hunseok. (2021). Developing and Validating the Vice-Principal Competencies Inventory. *The Korea Educational Review*, 27(1), 217-241. In Korean. doi: <https://doi.org/10.29318/KER.27.1.8>

A Study on the development needs of deputy headteachers in secondary schools

Pagmadulam Tsenden-Ish¹, Ulziisaikhan Galindev^{2,*}

¹Secondary school No 60, Ulaanbaatar*, Mongolia

²Educational Administration Department, Mongolian National University of Education, Ulaanbaatar, Mongolia

* Corresponding author: ulziisaikhan@msue.edu.mn

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4686-2469>

Abstract

In our education system, secondary school deputy headteachers are not specially trained but are selected and appointed from teachers deemed suitable for the position. The practice of selecting and appointing teachers for managerial positions based on their expertise in their field still persists. Deputy headteachers face various challenges, including the need for systematic preparation, a comprehensive understanding of their requirements, and the continuous development of their skills. In recent years, the fundamental responsibilities of deputy headteachers have rapidly evolved and been updated, demanding additional skills beyond the general qualifications expected for the position. This article aims to assess whether deputy headteachers have mastered these skills, identify any further development needs, and compare these skills based on the level of necessity. The study involved 215 deputy headteachers and 347 teachers. The results were processed using the Excel program following Borich's formula of needs. According to the research findings obtained from training managers, there is a significant demand for the development of professional skills. In contrast, according to the results from teachers, there is a higher need to develop the personal development and maturity skills of training managers.

Keywords: Professional development, Needs, Skill, Borich