

Их сургуулийн засаглалын шилдэг загвар: Корпорэт болон меритийн засаглал

Др. Л. Мөнх-Эрдэнэ

Монголын “төрийн өмчийн” хэмээх их сургуулиудын өмнө зайлшгүй шийдвэл зохих нэг асуудал тулгараад буй нь эдгээр сургуулиуд бие даасан засаглалтай болох уу эсвэл улс төрөөс хараат хэвээр үлдэх үү гэдэг асуудал юм. УИХ, засгийн газар, эсвэл бүр боловсролын асуудал эрхэлсэн сайд солигдох тутамд удирдлага нь даган халагддаг эдүгээгийн засаглалын тогтолцоог хадгалсаар байх үү? Өөрөөр хэлбэл, их сургуулиудыг ялсан нам, улс төрийн хүчин, албан тушаалтны хуваалцдаг “бялууны хэсэг” байлгасаар байх уу эсвэл улс төрөөс хараат бус, өөрийн асуудлаа түүний дотор, жишээлбэл, удирдлага, санхүүжилт, сургалтын төлбөрөө өөрөө мэдэн шийдвэрлэх чадвартай бие даасан засаглалтай болох уу гэдэг асуудал тулгараад байгаа юм.

Миний бие Нээлттэй Нийгэм Форумын Бодлогын судлагааны тэтгэлэгт хөтөлбөрийн хүрээнд судлагаа хийж “Төрийн өмчийн их сургуулийн удирдлагын шинэчлэл: Олон нийтийн статус, Хамтын удирдлага” гэсэн бодлогын зөвлөмжийг 2008 онд хэвлүүлж байсны дээр өнгөрсөн 5 жилд Стэнфордын их сургууль, Австрийн Шинжлэх Ухааны Академи, Принстон дахь Тэргүүлэх судалгааны хүрээлэн (Institute for Advanced Study) зэрэг сургууль, хүрээлэнгүүдэд ажиллах хугацаандаа дэлхийн тэргүүний их сургуулиуд гэж юу болох, тэдний ажиллах зарчим, байгууллагын соёл, улмаар удирдлага, засаглалын систем нь тэдний амжилтанд ямар учир холбогдолтой байсныг анхааран ажиглаж, сонирхон судласаар ирсэн билээ.

Тиймээс, нэг талаас, эл дэвшүүлсэн асуудлыг хэрхэн оновчтой шийдвэрлэх, нөгөө талаас, их сургуулийн удирдлагын албан тушаалтнуудыг томилоход эдүгээ хэрэглэж буй зохистой бус практикуудыг хэрхэн залруулах талаар өөрийн байр суурийг та бүхэнтэй хуваалцаж байна. Ингэхдээ эдгээр байдал хамгийн хурц илэрч буй МУИС-ийг жишээ болгон авч үзлээ.

Дээр дурдсан 2008 онд хэвлүүлсэн бодлогын судалгааг хийж байхад сонирхогч талууд их сургуулийн бие даасан байдлыг хангах зайлшгүй шаардлагатайг онцолж, 1) тусгай хууль тогтоомжоор төрийн өмчийн хэмээх их сургуулиудад нийтийн статус олгох, 2) их сургуулийн удирдлагыг бүхэлд нь багш нарын мэдэлд шилжүүлэх, 3) менежментийн хувьчлалаар менежментийн багт шилжүүлэх зэрэг замаар их сургуулиудын бие даасан байдлыг хангах хубилбаруудыг санал болгож байсан билээ.

МУИС-ийн тухайн үеийн зарим нэг удирдах албан тушаалтны илэрхийлж байсан гуравдахь хувилбар хамгийн боломжгүй хувилбар болох нь ойлгомжтой байсан бөгөөд өнгөрсөн хугацаанд тэр санаа өмнөх удирдлагын хамт алга болсон байна. Харин амьдралаа эрдмийн хэрэгт зориулж, их сургуультай хувь заяагаа холбосон учир өөрсдийгөө их сургуулийн эрх ашгийг хамгийн тууштай хамгаалагчид гэж үздэг МУИС-ийн багш нарын тодорхой хэсэг бүлэглэлүүд их сургуулийн удирдлагыг бүхэлд нь багш нарын мэдэлд шилжүүлэх ёстой гэсэн байр суурьтай байсан нь өнгөрсөн хугацаанд МУИС-ийн захиралыг томилохтой холбогдсон удаа дараагийн улс төрийн шийдлүүдийн улмаас МУИС-д ихээхэн газар авсан байна.

Үүний улмаас МУИС-д аливаа зүйлийг доороос гарсан санаачлага, ардчилал, олонхийн саналаар шийдвэрлэх хандлага давамгайлах болсон төдийгүй нөгөө талаар МУИС-ийн дунд шатны удирдлага буюу салбар сургуулийн захирал, деканууд байр сууриа хамгаалах, бэхжүүлэхийн тулд хамт олны санал хураах буюу сонгуулийн үндсэн дээр захирал, декануудыг томилдог болох санааг хүчтэй дэвшүүлж, хамгаалснаар тэнхимийн эрхлэгч, декануудыг сонгуулийн үндсэн дээр тодорхой хугацаатайгаар томилдог болсон байна. Дээрх албан тушаалтнуудыг томилоход багш нар өөрсдөө өөрсдийнхөө нэрсийг дэвшүүлэн өрсөлдөж, хамт олны санал хураалт зохион байгуулж, олонхийн саналаар томилдог байхаар шийдвэрлэсэн байна. Түүгээр ч барахгүй багш нарынхаа эрдэм шинжилгээний ажлыг зохион байгуулах, хөхүүлэх зорилгоор шинээр байгуулж байгаа профессорын багийн ахлагчдыг ч мөн дээрх зарчимаар нэр дэвшигчийн үйл

ажиллагааны хөтөлбөр төлөвлөгөөг хэлэлцэж, олонхийн саналаар, нээлттэйгээр сонгон шалгаруулах аж. Мөн тус сургуулийн Эрдмийн зөвлөлийн гишүүдийг ч, Удирдах зөвлөл дэхь багш нарын төлөөллийг ч мөн ардчилал, сонгуулийн замаар шийддэг гэдгийг дурдах хэрэгтэй.

Мөн МУИС-ийн Эрдмийн зөвлөлийг сонгуулийн журмаар байгуулхын дээр салбар сургууль бүр дээр байсан эрдмийн зөвлөлийг өргөтгөхийн хамт эдгээр зөвлөлүүдийн эрх мэдэл, дуу хоолойг мэдэгдэхүйц өргөтгөсөн байна. Эдгээр эрдмийн хамт олны шинжтэй зөвлөлүүдээс гадна Хамт олны зөвлөл хэмээх багш, ажилчдийн нийгмийн асуудал, эрх ашгийг хамгаалах байгууллагыг байгуулсны дээр мөн дахиад л тэдний эрх ашгийг хамгаалах зорилготой Үйлдвэрчний эвлэл ихээхэн эрч хүчтэй үйл ажиллагаа явуулж, сургуулийн захиргаатай гэрээ байгуулж ажилдаг аж. Нөгөө талаар МУИС-ийн захиргаа нь шат шатандаа үргэлж захиргааны зөвлөлөөр ажлаа явуулж ирсэн билээ. Эдгээр бүх зөвлөлүүд нь хамт олны оролцоо, эрх ашиг, доороос гарах санал, санаачлагыг шийдвэрт тусгах явдлыг хангахад чиглэгдсэн төдийгүй үйл ажиллагаагаа ардчилалын буюу санал хурааж, олонхийн саналаар шийдэх замаар явуулдаг болно. Энэ нь МУИС-д үндсэндээ Зөвлөлтийн эрин үеийн маягийн зөвлөлүүдийн засаглал ноёлдог болсон гэсэн хэрэг бөгөөд МУИС-ийн багш, ажилчид өөрсдийн эрх ашигаа хамгаалахын тулд маш сайтар зэвсэглэсэн гэсэн хэрэг юм.

Түүнчлэн, нэг талаас, МУИС-ийн нийгэмд эзлэх байр суурь, нэр хүнд, сургалт, судалгааны чанар, ажиллах орчин, нөхцлийг сайжруулахыг эрмэлзсэн, нөгөө талаас, тухайн үеийн удирдлага, зарим албан тушаалтнуудын зүй бус гэж үзэгдсэн үйлдэл, үйл ажиллагааг эсэргүүцэж хууль, зүй ёсыг сахиулах үүргийг өөрсдөө өөрсддөө авсан “Багш нарын холбоо”, “Реформ” баг зэрэг бүлэглэлүүд “шүгэлдэгчийн” (whistleblower) болон “цагдан сэргийлэхийн” (vigilante) үйл ажиллагаа эрчимтэй явуулж байсан нь газар авч МУИС-ийн захирал, удирдлагыг томилох гэх мэт хэрэгт “оролцдог” тал болсон төдийгүй эдүгээ тэд МУИС-ийн удирдлага, шийдвэр гаргах төвшиний эрх мэдэлд ч очсон байна.

Энэ бүхний үр дүнд МУИС-д ардчилал, сонгууль, олонхи-зөвлөлүүдийн засаглал дэлгэрч, албан тушаал, эрх мэдлийн төлөөх тэмцэл, улс төржилт хурцдаж, энэ нь МУИС-ийн эрдмийн хамт олныг улс төржсөн, дайсагналцсан, түйлширсан, хэсэг бүлгүүдэд хуваагдан дайчлагдахад хүргэсэн байна.

Харин их сургуулийн бие даасан байдлыг хангахын тулд түүнд нийтийн статус олгох хувилбарын тухайд хуулийн хүрээнд ямар нэг мэдэгдэхүйц өөрчлөлт хийгдээгүй боловч эдүгээгийн яамны удирдлага, мөн улс төрийн хүрээнийхэн их сургуулийг бие даасан болгох байр суурийг баримталж буй нь Боловсролын яамны тунхаглаж буй бодлого, Улсын Их Хурлын гишүүд, сайд нарыг их сургуулийн удирдах зөвлөлийн бүрэлдэхүүнд оруулахгүй байхаар шийдсэн зэргээс харагдаж байна. Нөгөө талаар МУИС-ийн Удирдах зөвлөлийн бүрэлдэхүүнд багш нарын төлөөлөлийг нэмэгдүүлсэн нь боловсролын яам, улс төрийн хүрээнийхэн ч доороос гарах санал санаачлагад найр тавих, ардчилсан зарчмыг баримтлах хандлагатай байгаа мэт.

Хэдий тийм боловч их сургуулийн захирлыг Боловсрол, шинжлэх ухааны сайд томилдог, захирал нь сайдын өмнө хариуцлага хүлээдэг тогтолцоо нь их сургуулийн засаглалыг намын улс төрд шүүд уяж өгсөн хэвээр байгаа төдийгүй захиралуудыг томилохдоо хэрэглэж буй сонгон шалгаруулах үйл ажиллагаа нь тухайн албан тушаалын төлөө хүмүүс зөвхөн өөрөө өөрийгөө дэвшүүлэн, хөтөлбөр боловсруулан өрсөлдөхөөр зохицуулагдсан, улмаар өрсөлдөгчдийн нэрсийг нийтэд ил болгодог зэрэг нь тун зохистой бус шийдэл юм.

Их сургуулийн захирал нь тодорхой мэргэжлийн, эсвэл техникийн чадвар шаарддаг ажил биш харин олон талтай, тун цогц байгууллагыг залах лидершип, тэр тусмаа шилдэг эрдэмтдийг эгнээндээ багтаасан эрдмийн хамт олныг хөтлөн удирдах лидершип юм. Тиймээс тодорхой мэргэжлийн ажил хийлгэх мэргэжилтнийг шалгаруулан авах процедурийг хэрэглэж байгаа нь оновчтой хэрэг биш. Нөгөө талаар нэрээ дэвшүүлэгчдийг албан тушаалын төлөө илэрхий өрсөлдөх, “дайсагналцах” харилцаанд түлхэх, хэвлэл мэдээлэлийн бай болгох, их сургуулийн эрдмийн хамт олныг тэднийг дэмжсэн хэсэг бүлгүүдэд талцан хуваагдахад хүргэх,

улс төржсөн, дайчлагдсан байдлыг улам бүр дэвэргэх, өрсөлдөөнд ялагдагсад нэр хүнд, ёс суртахууны хувьд мэдэгдэхүйц хохирол хүлээхүйц байдалд хүргэхээр байгаа юм. Харин яамнаас их сургуулийн захиралыг сонгон шалгаруулахдаа багш нараас санал хураадаг явдлыг зогсоосон нь тун эрүүл алхам болжээ.

Энэ бүх процедурууд буюу доороос гарсан санаачлагыг эрхэмлэх, сонгууль, сонгон шалгаруулах, нээлттэй өрсөлдүүлэх зэрэг ардчилалын зарчимууд нь их сургууль, эрдмийн хамт олон, эрдмийн хүний үндсэн төрх, мөн чанарыг тун эрүүл бус байдлаар өөрчлөгдөхөд хүргэж байна. Их сургууль эрдмийн байгууллага, хамт олон гэхээсээ улс төрийн байгууллага, нийгэмлэг, багш нар нь эрдмийн, номын, мэргэжлийн хүн гэхээсээ илүү улс төрчид, эрх мэдэл албан тушаалын төлөө санаархагчид болж хувирах хандлагатай болсон байна.

Тиймээс их сургуулийн засаглалын асуудал нь үнэн хэрэгтээ багш нараа захирал, декан, тэнхимийн эрхлэгч болон бусад албан тушаалын төлөө өөрийн нэрээ өөрөө дэвшүүлэн өрсөлдөн тэмцэлдүүлэхэд түлхдэг, тэгснээрээ эрдмийн хамт олноо талцуулан тэмцэлдүүлэхэд хүргэдэг, санал авахын тулд “хор найруулахад” хүргэдэг, ялахын тулд их сургуулийн ханыг давж улс төрийн нам, хүчин, албан тушаалтны ивээл дэмжлэгийг хайн “сүлбэлдэж” ингэснээрээ их сургууль руу намын улс төрийг татан оруулж, их сургуулийг улс төрөөс улам бүр хараат болгоход түлхдэг, улмаар ялагч нь өрсөлдөгчтэйгөө “улс төрийн тооцоо бодож хавчин гадуурхахад” хүргэдэг тогтолцоотой байх уу, үгүй юу гэдэг асуудал болж хувираад байна.

Өөрөөр хэлбэл, ардчилалын зарчмыг хэт нугалан эрдэм номын орон, мэргэжлийн хамт олны дунд ухаангүй харалганаар хэрэглэснээр их сургуулиудаа албан тушаал, эрх мэдлийн төлөөх тэмцэлдээний талбар, улс төржсөн бүлэглэлүүдийн нийлбэр болгох уу эсвэл эрдэм, мэдлэг, чадвар, туршлага засагладаг эрдмийн байгууллага, мэргэжлийн хамт олон байлгах уу гэдэг сонголтыг хийх цаг тулгараад байна. Мэдээж эрүүл ухаантай хэн бүхэн их сургуулийг эрдэм, мэдлэг, чадвар, туршлага засагладаг байгууллага, “эрдмийн хамт олон” гэж хардаг төдийгүй мөн тийм байлгахыг ч эрхэмлэж байгаа гэдэгт миний бие итгэлтэй байна.

Чухам ийм учраас эл эрүүл бус байдлыг яаралтай залруулж нэг талаас улс төрөөс хараат бус, бие даасан, өөрийн хэргээ өөрөө бие даан шийдвэрлэх чадвартай их сургуулийг байгуулахуйц, нөгөө талаас эрдэм, мэдлэг, чадвар, туршлага засаглалын орчин, эрдмийн хамт олныг төлөвшүүлэхүйц засаглалын тогтолцоог урлах хэрэгтэй байгаа юм.

Тийм засаглалыг хэрхэн байгуулах вэ? Өөрөө хэлбэл хэрхэн их сургуулийн бие даасан байдлыг хангаж улс төрөөс хараат бус болгох вэ? Хэрхэн их сургуулийн доторх улс төржилтийг намжаах вэ? Эл асуудлуудыг шийдэхэд та бидэнд их сургуулийн засаглалын эдүгээ оршин байгаа хамгийн шилдэг загвар болох Америкийн их сургуулиудын засаглалын систем үлгэр болно гэдэгт итгэлтэй байна.

Америкийн их сургуулиудын засаглалын систем Америкийн соёлын хоёр том элементээс бүрэлдэн тогтсон байдаг нь нэг талаас корпорэт засаглалын соёл, нөгөө талаас сүм хийд, эрдэм номын орноос улбаатай академик меритийн засаглалын систем юм. Маш энгийнээр хэлбэл корпорэт засаглал нь илүү их эрх мэдэлтэй нь буюу дээдэх албан тушаалтан нь удаах эрх мэдэлтнээ буюу доодох албан тушаалтнаа томилож, доодох нь дээдэхийнхээ өмнө хариуцлага хүлээдэг зарчим дээр суурилдаг бол меритийн зарчим нь илүү их эрдэм чадвартай нь удаахаа эрдэм чадвараар нь шалгаж зохих шалгуурыг давбал эрдмийн зэрэг, цол шагнаж эгнээндээ элсүүлдэг, өөрөөр хэлбэл дээдэх нь доодохоо эрдэм чадварын шалгуураар дэвшүүлдэг систем билээ. Энэ хоёр тогтолцоо нь хоёулаа шаталбарт (hierarchical) (корпорэт нь эрх мэдлийн шаталбар, мерит нь эрдэм, мэдлэг, чадварын шаталбар) тогтолцоо юм.

Корпорэт засаглалын соёлоос түүний биелэл болсон удирдах зөвлөл (Board) урган гарч ирж их сургуулийг нийтийн хөрөнгийнх нь хувьд эзэмшиж, удирддаг бол эрдэм номын орных нь учир их сургуулийн эрдэм номын асуудлыг өөрөөр хэлбэл хэнийг элсүүлэх, сургах, юу заах, судлах, хэн заах, судлахтай холбогдсон асуудлыг эрдмийн, мэргэжлийн хамт олон мэддэг бөгөөд энд зөвхөн меритийн зарчим

засагладаг болно. Тиймээс их сургуулийн засаглал хоёр өөр уламжлалаас, хоёр өөр эхээс урган гарч ирдэг бөгөөд их сургуулийн захиргаа (захирал, декан, тэнхимийн эрхлэгч гэсэн шатлал) нь энэ хоёрын үүлзвар нь байдаг юм. Тиймээс захиргаа нь корпорэт засаглалын дээдэх нь доодохоо томилдог, доодох нь дээдэхийнхээ өмнө хариуцлага хүлээдэг зарчимыг, меритийн зарчимтай хослуулсан байдаг. Тиймээс тухайлбал их сургуулийн захирал нь энэ хоёр уламжлалыг тэнцүүхэн шингээсэн, нэг талаас корпорацийн гүйцэтгэх захирал нөгөө талаас хамгийн шилдэг эрдэмтдийн нэг байх ёстой болдог төдийгүй корпораци, эрдмийн хамт олон хоёрын эрх ашгийг тэнцвэртэй авч явж чадахуйц нэгэн байх ёстой байдаг.

Америкт нийтийн (манайхаар бол “төрийн өмчийн” гэгч) их сургуулиудыг итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөлөөр (Board of Trustees, Board of Regents, Board of Directors) удирдуулдаг бөгөөд итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөлөөр удирдуулдаг нь хэд хэдэн учир холбогдолтой юм.

Үзэл санааны хувьд Америкийн нийтийн их сургуулиуд нь тухайн муж улсын нийт ард түмний өмч хөрөнгө учир тухайн муж улсын ард түмэн муж улсынхаа хууль тогтоомжоор дамжуулан их сургуулиа нийтийн траст, эсвэл нийтийн корпораци байдлаар зохион байгуулж өөрсдийн итгэмжлэгдэгчдийг томилж корпорациа захируулж, их сургуулийг өөрсдийн эрх ашгийн тулд засаглуулдаг юм. Тиймээс итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөл нь муж улсын ард түмний хөрөнгийг тэдний өмнөөс харж, хянаж, хамгаалж байдаг юм. Тиймээс их сургуулийг төр юм уу, төрийн захиргааны байгууллага бус харин ард түмний өмнөөс тэдний итгэлээ өгсөн итгэмжлэгдэгчид захирдаг юм. Чухам ийм учир их сургуулийг итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөлд захируулдаг, тэдний хараа, хяналтанд даатгадаг байна.

Аливаа муж улсын ард түмэн их сургуулийг байгуулахдаа өөрсдийн эрх ашигт үйлчлүүлэхийн тулд байгуулдаг. Гэтэл аливаа байгууллага тухайн байгууллагадаа ажиллаж буй хүмүүстээ, тухайлбал их сургууль өөрийн багш нартаа үйлчлэх байгууллага болж хувирах хандлагатай байдаг. Өөрөөр хэлбэл ард түмэн их сургуулийг эрдэм номын мөр хөөсөн хэсэг хүмүүс явцуу сонирхол, зугаагаа гаргахад нь зориулж бус харин тэдний эрдэм, чадвар, чадавхийг улс орныхоо эрх

ашигт илүү оновчтой хэрэглэхийн тулд байгуулсан байдаг юм. Их сургууль их сургуулийн багш нарынх биш, тэдний эрх ашигт үйлчлэх биш, харин их сургууль ард түмний өмч, тэдний эрх ашигт үйлчлэх ёстой юм. Тиймээс их сургуулиа ямагт муж улсынхаа ард түмний эрх ашигт үйлчлэх явдлыг баталгаажуулахын тулд итгэмжлэгдэгчдээрээ захируулдаг байна.

Үзэл санааны хувьд их сургуулийн аливаа үйл ажиллагаа, бодлого, шийдвэр муж улсын ард түмний нийтийн эрх ашигт нийцэж, түүнд тэгш, оновчтой үйлчилж байх учиртай тул итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөл нь их сургуулийг улс төр, шашин, нийгмийн тодорхой анги давхраа, бизнесийн болон бусад хэсэг бүлэг, бүлэглэлийн нөлөөнд орохоос сэргийлж зөвхөн муж улсын ард түмний нийтлэг эрх ашигт үйлчлүүлэх явдлыг баталгаажуулах үүргийг хүлээдэг. Өөрөөр хэлбэл их сургууль нь үзэл санааны хувьд нийгмийн аль нэг хэсэг бүлэгт бус нийт нийгмийн нийтийн эрх ашигт тэгш үйлчилж байх учиртай юм.

Ялангуяа аливаа ардчилсан, өрсөлдөөнт сонгуультай улс төрийн системтэй оронд намын үзэл сурталыг баримталсан улс төр маш эрчимтэй явагдаж байдаг төдийгүй, төр засгийг бүх ард түмний гэхээсээ тэдний тодорхой хэсгийн ашиг сонирхолыг төлөөлсөн улс төрийн нам хянаж байдаг. Тиймээс ардчилсан улс орон болгоны өмнө аливаа нийтийн байгууллагыг намын улс төрийн нөлөөнөөс хэрхэн ангид байлгах вэ гэдэг асуудал байнга тулгарч байдаг. Энэ нь их сургуулийн хувьд тун эмзэг асуудал бөгөөд хэрвээ их сургуулийг улс төрийн нөлөөнөөс жийрэглэхгүй бол их сургууль нь мэдлэг үйлдвэрлэдэг, түгээдэг газар учир улс төрийн аль нэг нам, үзэл суртлын индэр, “улаан булан” болж хувирах бодит аюул тулгарч байдаг. Тиймээс их сургуулийг хэсэг, бүлгийн түүний дотор улс төрийн нам, хүчний нөлөөнөөс ангид байж нийтийн эрх ашигт үйлчлүүлж байхын тулд итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөлөөр захируулдаг байна.

Улмаар их сургуулийн үндсэн чиг үүрэг нь шинэ мэдлэг бүтээх, түгээх явдал. Шинэ мэдлэг бүтээх үйл явц нь шинэ санаа, ихэнх тохиолдолд хүлээн зөвшөөрөгдсөн мэдлэг, мэдлэгийн системтэй зөрчилдсөн шинэ санааг эрж хайх, мөшгиж улмаар оршин буй мэдлэгийн уламжлалыг шүүж, сорьж, асуудалд оруулж,

шүүмжилж, засварлах үйл явц байдаг. Энэ нь нийгэмд хүлээн зөвшөөрөгдөж итгэл үнэмшил болсон үнэт зүйлс, уламжлал, зан үйл, улс төрийн байгуулал, үзэл санаа, тогтолцоог шүүнэ, сорино, шүүмжилнэ, засварлана гэсэн хэрэг юм. Хүлээн зөвшөөрөгдсөн мэдлэгийг сорих, шүүмжлэх нь түүнийг төлөөлж буй аливаа субъект, байгууламжид хэзээ ч таатай байдаггүй тул багш, судлаачдад байнгын эрсдлийг авчирч байдаг. Их сургууль шинэ мэдлэг үйлдвэрлэх зорилтоо биелүүлье гэвэл энэ эрсдлээс багш, судлаачид, оюутнаа хамгаалах төдийгүй харин ч багш, судлаачид нь чухамдаа ямагт шинэ санаа, шинэ сорилтийг чөлөөтэй эрж хайж, туршиж байхуйц аюулгүй орчин байх учиртай. Тиймээс их сургууль нь байгууллагын хувьд эрдмийн эрх чөлөөг хангахуйц орчин байх учиртай юм. Тиймээс итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөлийг их сургуулийн эрдмийн эрх чөлөөг хамгаалахын тулд бусдын нөлөөнөөс ангид, бие даасан байлгахын тулд байгуулдаг юм. Энэ нь итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөлийг байгуулахын нэг үндсэн учир юм.

Тиймээс үзэл санааны хувьд итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөлийг тухайн муж улсын ард түмэн өөрсдийн өмчөө захиран зарцуулахын тулд, их сургуулийг их сургуулийн багш нарын эрх ашигт бус нийтийн эрх ашигт үйлчлүүлэхийн тулд, нийгмийн аль нэг хэсэг бүлэгт бус харин нийтийн эрх ашигт тэгш үйлчлүүлэх, ингэхдээ ялангуяа улс төрийн нөлөөнөөс ангид байлгахын тулд, эцэст нь их сургууль шинэ мэдлэг үйлдвэрлэх, түгээх үндсэн үүргээ чөлөөтэй хэрэгжүүлэх боломжтой байлгахын тулд байгуулдаг байна. Иймээс итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөл нь их сургуулийн бие даасан засаглалын институци, бие даасан байдлын биелэл юм.

Харин итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөл дээрх үзэл санаануудыг баталгаажуулж их сургуулийн бие даасан засаглалын институци, бие даасан байдлын биелэл болж чадах эсэх нь түүнийг хэрхэн байгуулах, ямар эрх мэдэл өгөхөөс шууд шалтгаална. Жинхэнэ утгаараа аливаа байгууллагын Удирдах зөвлөл нь тухайн байгууллагын гүйцэтгэх захиралыг томилох, үйл ажиллагаанд нь үнэлгээ өгөх, огцруулах эрх мэдэлтэй байж л засаглалын, эсвэл удирдлагын байгууллага байж чадна. Нөгөө талаар итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөл нь эл эрх мэдлээ хараат бусаар бие даан хэрэгжүүлэх чадвартай байх ёстой. Чухам энэ хоёр нөхцөл хангагдсан тохиолдолд

нь итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөл сая их сургуулийн бие даасан байдлын биелэл, бие даасан засаглалын институци болж чадна.

Чухам энэ асуудал дээр манайд оршин байгаа тогтолцоо тун гажуудалтай байгаа тул Монголын төрийн өмчийн хэмээх их сургуулиудын Удирдах зөвлөл нь их сургуулийн бие даасан байдлын биелэл, их сургуулийн өөрийн бие даасан засаглалын институци бус харин Боловсролын яамны “нудрага” болж хувираад байгаа юм.

Хэдийгээр Боловсролын тухай хуульд 1998 онд хийсэн нэмэлт өөрчлөлтөөр их сургуулийн захирлыг томилох, огцруулах эрхийг Удирдах зөвлөлд олгож Удирдах зөвлөлийг жинхэнэ утгаар нь их сургуулийн өөрийн бие даасан засаглалын институци болгох зүгт тун чухал алхам хийсэн боловч харамсалтай нь байгуулсан Удирдах зөвлөлөө нийтийн болгох замаар улс төрөөс хараат бус болгож түүний бие даасан байдлыг бэжжүүлж, их сургуулийн өөрийн бие даасан удирдлагын институци болгохын оронд 2002 оны нэмэлт өөрчлөлтөөр захирлыг томилох, огцруулах эрх мэдлийг боловсролын асуудал эрхэлсэн сайдад шилжүүлснээр үндсэндээ Удирдах зөвлөлийг үндсэн утгаар нь үгүйсгэсэн байна. Их сургуулийн захирлыг яамны сайд томилдог, огцруулдаг болсноор их сургуулийн бие даасан байдал үгүйсгэгдэж, их сургуулийн удирдлага улс төрөөс шууд хараат болсон байна. Энэ нь их сургуулийг өөрийн асуудлаа бие даан шийдвэрлэх эрх мэдэлгүй болгожээ.

Тиймээс эл байдлыг залруулж Удирдах зөвлөлд түүний үндсэн эрх мэдэл болох их сургуулийн захирлыг томилох, огцруулах эрх мэдлийг олгохын хамт Удирдах зөвлөлийг төрийн агент, нудрага бус харин Монголын ард түмний нийтлэг эрх ашгийн өмнөөс тэдний өмч хөрөнгийг харан хамгаалж, захирдаг нийтийн итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөл, их сургуулийн өөрийн бие даасан засаглалын институци болгон төлөвшүүлэх хэрэгтэй байгаа юм. Нийтийн итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөлийг хэрхэн байгуулдаг болохыг бид Америкийн нийтийн их сургуулиудын засаглалын хамгийн шилдэг систем болох Калифорнийн их сургуулийн итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөлийг хэрхэн байгуулснаас үлгэр авч болох юм.

Калифорнийн их сургуулийн итгэмжлэгдэгчдийн зөвлөлийг (Board of Regents буюу Захирагчдын зөвлөл гэдэг) байгуулахдаа түүний бие даасан байдлыг тусгайлан хуульчилсан байдаг төдийгүй, гишүүдийг нь томилохдоо томилсон эрх мэдэлтнээс нь, улмаар улс төрөөс хараат бус байж нийтийн буюу нийт ард түмний өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэх боломжийг нь хангахын тулд тун их анхаарал тавьж маш нарийн зохицуулалттай урласан байдаг.

Калифорнийн их сургуулийн Захирагчдын зөвлөл нь 26 гишүүнээс бүрэлдэх бөгөөд түүний 18 нь тус бүр 12 жилийн хугацаатайгаар томилогддог Калифорни мужийн нэр хүнд, нөлөө бүхий иргэд байдаг бөгөөд чухам тэд Захирагчдын зөвлөлийн гол цөм болдог. Эдүгээ Шерри Лансинг, Ричард Блум, Рассел Гүүд, Жорж Киеффэр нарын том корпораци, банк, санхүү, хуулийн пүүс, эмнэлэгийн захирал, боловсролын зүтгэлтэн зэрэг 18 нэр нөлөөтэй эрхэм зөвлөлийг бүрдүүлж байна.

Зөвлөлийн 7 гишүүн нь албан тушаалын гишүүн байдаг нь мужийн захирагч, дэд захирагч, хууль тогтоох хурлын спикер, муж улсын боловсролын эрхлэгч, Калифорнийн их сургуулийн төгсөгчдийн холбооны ерөнхийлөгч, дэд ерөнхийлөгч, их сургуулийн захирал нар болно. Мөн Захирагчдын зөвлөл нь нэгэн оюутныг 1 жилийн хугацаатайгаар гишүүнээр томилдог байна. Захирагчдын зөвлөл нь зөвхөн Калифорнийн ард түмнийг бүхэлд нь төлөөлж байх учиртай тиймээс тэд зөвхөн Калифорнийн ард түмэн гэсэн ганцхан талыг төлөөлж байдаг. Нөгөө талаар зөвлөл нь корпорацийн зөвлөл учир хэзээ ч өөр өөр тал, эрх ашгийг төлөөлсөн төлөөллийн байгууллага байх ёсгүй юм. Хэрвээ зөвлөл нь өөр өөр тал, эрх ашгийн төлөөлөл болвол энэ нь корпорацийн удирдах зөвлөл бус харин тодорхой тал, эрх ашгиудыг төлөөлсөн парламент шиг улс төрийн байгууллага болж хувирах юм.

Калифорнийн иргэдийн буюу олон нийтийн итгэмжлэгдэгчид болох 18 гишүүнийг мужийн захирагч томилдог бөгөөд томилох хүнээ сонгохын тулд тусгайлан байгуулсан Зөвлөлдөх зөвлөлтэй (Advisory Board) зөвөлдөг бөгөөд уг зөвлөл нь муж улсын хууль тогтоох хурлын спикер, спикерийн томилсон 2 иргэн, муж улсын сенатын орлогч тэргүүн, сенатын дүрмийн хорооноос томилсон 2 иргэн,

Калифорнийн их сургуулийн Захирагчдын зөвлөлийн дарга, төгсөгчдийн холбооноос сонгосон нэг төгсөгч, сургуулийн оюутны холбооноос сонгосон нэг оюутан, сургуулийн багш нарын сенатаас сонгосон нэг багш нийт 10 гишүүнээс бүрэлддэг аж. Ингээд Зөвлөлдөх зөвлөлтэй зөвлөсний дараа томилох гишүүний нэрийг муж улсын сенатад өргөн барьж, хэлэлцүүлэн сенатын гишүүдийн олонхийн дэмжлэг авсан эрхэмийг томилдог байна.

Эдгээр 18 гишүүнийг томилсон захирагчаас нь, улмаар улс төрөөс хараат бусаар үүргээ биелүүлэх нөхцөлөөр бүрдүүлэхийн тулд боломжит бүх л арга хэмжээг авсан байдаг. Тухайлбал тэднийг 12 жилийн хугацаатайгаар томилдог нь юуны түрүүнд тэднийг томилсон захирагчаасаа хараат бусаар үүргээ биелүүлэх боломжтой байлгахад оршиж байгаа юм. Калифорнийн захирагчийн бүрэн эрхийн хугацаа хамгийн дээд тал нь 8 жил (4 жилээр 2 удаа) тул 12 жилийн хугацаагаар томилогдсон итгэмжлэгдэгчид томилсон захирагч нь нөлөөлөх боломж багатай нь ойлгомжтой хэрэг юм. Нөгөө талаар Калифорнийн аливаа захирагч сонгогдсон жилдээ буюу бүрэн эрхийнхээ эхний жилд ямар ч итгэмжлэгдэгчдийг томилох боломжгүй байхаар хугацааг тохируулсан байдаг. Мөн итгэмжлэгдэгчдийг улс төр болон аливаа бүлэглэлийн нөлөөнд оруулахгүйн тулд аливаа нөлөөнд автах магадлал тун багатай институциуд болох мужийн захирагч нэрлэн, мужийн сенатын гишүүдийн олонхийн саналаар томилдог байна.

Тиймээс МУИС гэх мэт төрийн өмчийн их сургуулиудын удирдах зөвлөлийг энэ мэт жишээнээс үлгэр аван байгуулж, 2008 онд хэвлүүлсэн бодлогын зөвлөмжинд санал болгосны дагуу Удирдах зөвлөлийг институцичилж, байгууллагын зохих соёлыг төлөвшүүлэх хэрэгтэй байгаа юм. Эдгээр нь их сургуулиудын бие даасан байдлыг бэхжүүлэх, тэднийг улс төрөөс ангид болгох, өөрсдөө өөрсдийнхөө асуудлыг үр дүнтэй шийдвэрлэхүйц засаглалтай болгон төлөвшүүлэхэд шийдвэрлэх алхам байх болно.

Улмаар их сургуулиудыг улс төрөөс ангид болгож, үр дүнтэй засаглалыг төлөвшүүлэхийн тулд зайлшгүй хийх ёстой дараагийн алхам бол их сургуулийн

захиргааг байгуулахдаа дээр өгүүлсэн корпорэт бол меритийн засаглалын зарчимийг чанд хослуулан баримтлах явдал юм.

Үүний тулд их сургуулийн захирал, декан, тэнхимийн эрхлэгчдийг дээд шатных нь субъектууд томилдог, огцруулдаг, доод шатных нь субъектууд дээд шатныхаа субъектын өмнө хариуцлага хүлээдэг байхаар шийдвэрлэх хэрэгтэй. Удирдах зөвлөл их сургуулийн захиралыг, захирал нь дэд захирал болон декануудыг, деканууд нь тэнхимийн эрхлэгчдийг томилдог шатласан корпорэт засаглалын тогтолцоо, зарчмыг түүштай нэвтрүүлэх хэрэгтэй. Их сургуулийн захирал деканыг томилохоос бус тэнхимийн эрхлэгчийг томилох ёсгүй. Тэнхимийн эрхлэгчийг декан л томилох ёстой. Энэ нь эрх мэдлийг хэт төвлөрүүлэхгүйн дээр, шат шатандаа эрх мэдлийг хуваарилахын хамт, шатласан хариуцлагын тогтолцоог бий болгож байгаа хэрэг юм.

Хэн нэгэн этгээдийг албан тушаалд томилоход санаачлагыг зөвхөн томилох этгээд эдлэхээс бус эдүгээ түгээмэл хэрэглэгдэж буй өөрөө өөрийнхөө нэрийг дэвшүүлэх, хамт олны саналыг хураах, сонгууль явуулах явдлыг бүрмөсөн халах хэрэгтэй. Энэ нь их сургуулийн эрдмийн хамт олны дунд эдүгээ газар аваад буй албан тушаал, эрх мэдлийн төлөө тэмцэлдэх, улс төржих зэрэг эрүүл бус гажуудалыг таслан зогсоох төдийгүй их сургуулийн хана даван улс төрийн ивээл дэмжлэг хайх явдалыг ч мөн хазаарлах юм. Улмаар их сургуулийн дотор албан тушаал, эрх мэдлийн төлөө хөөцөлдөх явдалыг бүрүүшаан хардаг, түүний оронд эрдэм, мэдлэг, чадварыг хөхүүлдэг, урамшуулдаг соёлыг төлөвшүүлэх хэрэгтэй. Нөгөө талаар, Удирдах зөвлөл нь захиралыг, захирал нь дэд захиралууд, болон декануудыг, декан нь тэнхимийн эрхлэгчдийг томилохдоо шилдэг багш, эрдэмтэдийн оролцоо, зөвлөгөөг хангасан байх хэрэгтэй. Үүний тулд шилдэг багш, эрдэмтэдийнх эгнээндээ нэгтгэсэн хайгуулын хороо байгуулах, шилдэг эртэмтэд, багш, мэргэжилтэнүүдтэй зөвлөлддөг байх зэрэг соёлыг суулгах, төлөвшүүлэх хэрэгтэй юм.

Ялангуяа их сургуулийн захиралыг томилохдоо эдүгээ хэрэглэж буй сонгон шалгаруулалт хэмээх үйл ажиллагааг эрс өөрчлөх шаардлагатай. Нэгдүгээрт, зөвхөн

өөрөө өөрийнхөө нэрийг дэвшүүлэн, өрсөлддөг процедураас аль болох зайлсхийх хэрэгтэй. Хоёрдугаарт, захиралд томилогдож болзошгүйгээр хэлэцэгдэж буй эрдэмтэдийн нэрсийг хэзээ ч нийтэд илчлэх ёсгүй. Захиралд томилож болохуйц эрдэмтэдийг олж, хэлэлцэж, шүүн тунгааж, томилож байгаа субъектууд хэлэлцэгдэж буй эрдэмтдийн нэр төрийг хамгаалах, тэдний хоорондын харилцааг сэвтүүлэхгүй байх ёс суртахууны үүрэг хүлээх ёстой. Өөрөөр хэлбэл, нэр дэвшэгсэд хэн болох, тэдний талаарх мэдээ, мэдээлэл, мөн шилэн шалгаруулах үйл ажиллагаа эл үйл ажиллагааг зохион байгуулахаар итгэмжлэгдсэн хүмүүсийн хүрээнээс гадагш халих ёсгүй юм.

Америкийн аливаа их сургуулиудын удирдах зөвлөлүүд сургуулийнхаа захиралыг томилохдоо тусгайлан хайгуулын хороо байгуулж хамгийн шилдэг лидерийг эрж, хайж, олох үйл ажиллагааг зохион байгуулдаг. Зарим тохиолдолд аливаа гүйцэтгэх захиралыг олж хайх талаар мэргэшсэн тусгай пүүсүүдийг хөлслөн хайгуулын хороондоо түслуулах явдал ч байдаг. Үнэндээ Америкийн аливаа корпорациудын, түүний дотор их сургуулиудын корпорэт зөвлөлийн хувьд сургуулийнхаа лидершипийг шилэн сонгохдоо зөвхөн тухайн албан тушаалд “санаархагчдын” хүрээгээр эрэл, хайгуулаа хязгаарлаж, тэдний дундаас хэн нэгнийг сонгон тавьж сургуулийнхаа хувь заяаг даатгана гэдэг нь тун ч бодлогогүй, гэнэн тэнэг хэрэг болох бизээ. Нөгөө талаар өрнөдийн их сургуулийн эрдэмтэд эрдэм шинжилгээний ажил, нэр хүндээ засаг, захиргааны ажлиас дээгүүрт үздэг төдийгүй, эрх мэдэл албан тушаалын төлөө илэрхий санаархах, хөөцөлдөх нь битгий хэл тийм санаархал цухуйлгахыг буруушаах хандлагатай байдаг тул өөрсдөө өөрсдийнхөө нэрийг дэвшүүлэх нь маш ховор тохиолдох үзэгдэл төдийгүй захиралыг томилох үйл ажиллагаанд тийм боломж тусгагдсан байх нь ч тун ховор. Тиймээс хамгийн шилдэг лидершипийг олохын тулд хайгуулийн хороо нь тун өргөн хүрээтэй, эрэл идэвхтэй эрэл хайгуулыг нухацтай зохион байгуулдаг юм.

Мэдээж их сургуулийг удирдах үйл ажиллагаа нь удирдан зохион байгуулах авьяас, чадвараас гадна их сургуулийн цогц үйл ажиллагааг бүхэлд нь сайн мэддэг, эрдэм шинжилгээ, сургалтын хэрэгт гаршсан байхыг төдийгүй, их сургуулийн

шилдэг эрдэмтэд, судлаачдыг араасаа дагуулахуйц, тэдний хувьд хүлээн зөвшөөрөгдөхүйц, шилдэг эрдэмтэн судлаач байхыг шаарддаг юм. Тиймээс их сургуулийн захиралыг тодруулах үйл ажиллагаа нь шилдэг эрдэмтдийн дундаас авьяас, чадвартай удирдагчийг илрүүлэх хэрэг болдог юм.

Хайгуулын хороо нь түр хороо байх бөгөөд ихэвчлэн тухайн сургуулийн Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн төлөөлөл, шилдэг эрдэмтэдийн төлөөлөл, оюутны төлөөллөөс бүрэлдсэн байдаг бөгөөд хороо нь өөрөө идэвхтэй, эрэл хайгуул хийж боломжит эрдэмтэдийг олж тогтоохын дээр, эрэл хайгуулаа аль болох өргөн хүрээтэй, нухацтай, зохион байгуулах үүднээс тухайн их сургуулийн багш, оюутнууд, болон олон нийтийг ч чадвартай эрдэмтдийн нэрсийг дэвшүүлэхийг урьдаг.

Хайгуулын хороо үл суурьтай хайж, шүүж, хэлэлцсэний эцэст ихэвчлэн гурван эрдэмтнийг шилж тэдний нэрсийг Удирдах зөвлөлд санал болгодог байна. Ингэснээр хайгуулын хорооны бүрэн эрх дуусах бөгөөд хайгуулын хороо нь мөн авч үзсэн хүмүүсийнхээ нэрсийг хэзээ ч илчлэх ёсгүй юм. Удирдах зөвлөл дэвшүүлсэн гурван эрдэмтэдийг хэлэлцээд тэднийг эрэмблээд хамгийн шилдэг сонголтдоо захиралын албан тушаалыг санал болгодог байна. Хэрвээ тухайн эрдэмтэн саналыг хүлээж авбал сая нийтэд зарладаг ажээ. Энэ хүртэл бүх үйл явц зөвхөн итгэмжлэгдсэн хүрээнд л явагддаг буюу нууц байдаг.

Энэ бүх арга зам нь нэгэнт туршигдсан, шалгарсан арга замууд юм. Зорилготой, тэмүүлэлтэй, чадалтай шилдэг эрдэмтдээс цэрвэн болгоомжилж, хувийн байр сууриа хамгаалахын тулд эрх ашигтаа заналхийлдэггүй, чадваргүй, сул, дорой удирдлагыг сонгох хандлагатай байдаг багш нарын сонгуулийг бодвол энэ арга зам нь чадварлаг лидерийг тодруулдаг төдийгүй, их сургуулийн эрдмийн хамт олныг эрх мэдэл, албан тушаалын төлөө үлс төржүүлдэггүй зэрэг олон давуу талтай юм.

Тиймээс Монголын төрийн өмчийн хэмээх их сургуулиудыг үнэхээр үлс төрөөс ангид болгож, өөрөө өөрсдийнхөө хэргийг үр дүнтэй шийдэхүйц засаглалтай болгохыг сонирхогч талууд эрхэмлэж буй бол одоогийн гажуудалыг яаравчлан засаж эрдэм номын орноос сонгууль, ардчилал, үлс төрийг жийрэглэж, корпорэт

болон меритийн засаглалын зарчмыг тууштай баримталсан засаглалын тогтолцоог урлах хэрэгтэй байгаа юм.