

УДИРДАГЫН
АКАДЕМИ

ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ СУРГАЛТАНД КЕЙС АШИГЛАХ НЬ

ГАРЫН АВЛАГА

Я.Долгоржав
Ш.Батсүх
Н.Болд

Улаанбаатар хот
2020 он

Зохиогчид: Я.Долгоржав
Ш.Батсүх
Н.Болд

Техник редактор: М.Энхтуул

Хэвлэлийн эхийг бэлтгэсэн: Т.Нарангуа

Цаасны хэмжээ: 210x145

Хэвлэлийн хуудас: 11.0 хх

“Мөнхийн Үсэг” ХХК-д эхийг бэлтгэж хэвлэв.

АГУУЛГА

Хүснэгтийн жагсаалт.....	V
Зургийн жагсаалт	VI
Кейсийн жагсаалт.....	VII

ӨМНӨТГӨЛ IX

I. КЕЙС СУРГАЛТ БА КЕЙСИЙН ТОДОРХОЙЛОЛТ 1

1.1. Монгол Улсын Засаг захиргаатай холбогдолтой кейс, түүнийг сургалтад хэрэглэх хэрэгцээ шаардлага.....	1
1.2. Кейсийн тодорхойлолт, кейс сургалтын үзэл баримтлал	8
1.3. Кейс судалгаа	14
1.4. Үүсэл хөгжил, сургалтад хэрэглэж эхэлсэн нь.....	17
1.5. Кейст суурилсан сургалтын арга: нотолгоо, үндэслэл.....	18

II. КЕЙСТ ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙЖ, ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ ЗОХИОН БАЙГУУЛАХ, ЭСЭЭ БИЧИХ НЬ 24

2.1. Кейсийг шинжлэх үйл явц	39
2.1.1. Зорилтын шинжилгээ	41
2.1.2. Таамаглал дэвшүүлэх	42
2.2. Кейсийн хэлэлцүүлэг (мэтгэлцээн) зохион байгуулах нь ..	55
2.2.1 Сократын дугуйлан (семинар)	65
2.3. Кейст суурилсан эсээ бичих.....	67
2.4. Багшид өгөх зөвлөмж.....	76
2.5. Кейсийг сургалтад зориулан бичиж боловсруулах нь	

III. КЕЙС СУРГАЛТ: МОНГОЛ УЛСЫН ЗАСАГ ЗАХИРГААНЫ КЕЙС 108

3.1. Кейс 7. Чингис хаан хишигтнийг ялгаж томилох тухай мянганы ноёдод тунхаг зарлиг буулгасан нь	108
--	-----

3.2. Кейс 8. Тангаргын гэрээ ба Үндсэн хуулийн харьцуулалт.....	110
3.3. Кейс 9. “ДАВААНЫ ЦААНА ДАВАА”	114
3.4. Кейс 10. Зам тээврийн ослоос шалтгаалсан нас баралт.....	130
3.5. Кейс 11. “Гэр бүлд олгох мөнгөн тусламж олгосон нь”	143
ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ	159
Хавсралт 1. “Хүүхэд, гэр бүлд олгох мөнгөн, тусламжийн тухай хууль”-ийн төслийн танилцуулга	162
Хавсралт 2. Хүүхэд, гэр бүлд мөнгөн тэтгэлэг, тусламж олгоход жилд шаардагдах хөрөнгийн тооцоо	163
Хавсралт 3. 2006 оноос хойш 4 жилийн хугацаанд нийт 153520 гэр бүлд 76,7 тэрбум төгрөг зарцуулжээ	163
Хавсралт 4. Дорнод аймгийн Хэрлэн сумын Засаг даргын А/38 тоот захирамж.....	164
Хавсралт 5. Монгол улсын хүн амын гэрлэлт, цуцлалтын байдал (1975-2018)	165
Хавсралт 6. Дорнод аймгийн хүн амын гэрлэлт, цуцлатын байдал (1975-2018)	165
Хавсралт 7. Монгол улсын хүн амын төрөлт (1984-2019)	166

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. Кейс судалгааны тодорхойлолт (Gwee, The Case Writer’s Toolkit 2018)	15
Хүснэгт 2. Кейст суурилсан эсээ.....	69
Хүснэгт 3. Дүнгийн хуудас (Espen Andersen, Bill Schiano 2014).....	73
Хүснэгт 4. Даалгавар, бие даах ажлыг боловсруулах	86
Хүснэгт 5. Тангаргын гэрээ ба Үндсэн хуулийн харьцуулалт	90
Хүснэгт 6. Бүртгэгдсэн зам тээврийн осол, ослын хэлбэрээр, 2017 он.....	134
Хүснэгт 7. Жолоочийн буруутай үйлдлийн улмаас бүртгэгдсэн ослын шалтгаан.....	135
Хүснэгт 8. Зам тээврийн осолд орж амь нас, эрүүл мэндээрээ хохирсон хүмүүсийн хамгаалах бүсний хэрэглээ, дүнд эзлэх хувиар	138
Хүснэгт 9. Зам тээврийн ослын улмаас нас барсан, гэмтсэн хүүхэд	140
Хүснэгт 10. Төсөл хэрэгжсэний дараах Аймгийн хяналтад авсан дараах бодлогын баримт бичгүүд, эрх зүйн актууд	157
Хүснэгт 11. Аймгийн эдийн засаг нийгмийг 2019 онд хөгжүүлэх үндсэн чиглэлийн хэрэгжилт /хэсэгчилэн авав/.....	158

ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. Кейсийн үзэл баримтлалын хүрээ.....	13
Зураг 2. Кейс сургалтын хамрах хүрээ.....	14
Зураг 3. Ангийн суудлын зохион байгуулалт.....	84
Зураг 4. Бүртгэгдсэн зам тээврийн осол, 100 000 хүнд ногдох зам тээврийн осол.....	133
Зураг 5. Бүртгэгдсэн зам тээврийн осол, 2017 он.....	133
Зураг 6. 100 000 хүнд ногдох зам тээврийн ослоос шалтгаалсан нас баралтын түвшин /ТХЗ-ын 3.6.1/, зам тээврийн ослын улмаас нас барсан хүний тоо.....	138
Зураг 7. Зам тээврийн осол гаргасан жолооч, жолоо барих эрх авсанаас хойших хугацаагаар, 2017 он.....	139
Зураг 8. Тээврийн хэрэгслийн хөдөлгөөний аюулгүй байдал, ашиглалтын журмын эсрэг гэмт хэрэг, суудлын машины тоо.....	139
Зураг 9. ХШҮ-ний урсгал, үйл явц.....	156

КЕЙСИЙН ЖАГСААЛТ

Кейс 1. Монголын нууц товчооны 123-125-р бүлэг.....	4
Кейс 2. Хоёр Навааны түүх	11
Кейс 3. Элэг бүтэн Монгол хөтөлбөр	31
Кейс 4. Нэг цэгийн үйлчилгээ	40
Кейс 5. Кейст тавигдах асуулт.....	46
Кейс 6. Кейс боловсруулах үе шат	97
Кейс 7. Чингис хаан хишигтнийг ялгаж томилох тухай мянганы ноёдод тунхаг зарлиг буулгасан нь	108
Кейс 8. Тангаргын гэрээ ба Үндсэн хуулийн харьцуулалт	110
Кейс 9. “ДАВААНЫ ЦААНА ДАВАА”	114
Кейс 10. Зам тээврийн ослоос шалтгаалсан нас баралт	130
Кейс 11. “Гэр бүлд олгох мөнгөн тусламж олгосон нь”	143
Кейс 12. ХШҮ-ний үр дүнг нэмэгдүүлэх нь	149

ӨМНӨТГӨЛ

Манай улсад 1990-ээд оны үеэс нийгэм, улс төр, эдийн засгийн амьдралын бүх хүрээг хамарч өрнөсөн ардчилсан үйл явцын үр дүнд шинэ Үндсэн хууль (1992) батлагдаж тухайн үед социалист гэгдэж байсан улсуудын нэгэн адил манайд ч ноёрхож байсан үзэл сурлын парадигмд тулгуурласан удирдлагын загвар үеэ өнгөрөөн улирч хоцорох нь тодорхой болов.

Үүнтэй зэрэгцээд төрийн удирдлага, нутгийн өөрийн удирдлагын асуудалд цоо шинээр хандах болж барууны оруудад үүсч хөгжөөд лавтайяа зуу гаруй жилийн нүүр үзсэн ардчилсан төрийн удирдлага, захиргааны шинжлэх ухааныг өөрийн улсын бодит ахуй, соёлын нөхцөлд тохируулан үндэслүүлэх ажил ч эхэлсэн юм. Энэ ажлын манлайд өнөөгийн Удирдлагын академи түүхэн үүрэг зорилгынхоо дагуу идэвхи зүтгэлтэйгээр явж тэргүүний үзэл онолыг сургалтаар нэвтрүүлэх, практикт хэрэгжүүлэх чиглэлд ажиллаж байгаа билээ. Сургалтын үйл явц ч гэсэн цаг үе, практик хэрэгцээгээ даган өөрчлөгдөж хөгжсөөр байгаа. Эдүгээ уламжлалт сургалтанд голчилдог сунжруу, номчирхсон лекц, идэвхи оролцоо багатай, нэгэн хэвийн уйтгарт семинараас зайлсхийж амьдалд ойрхон, амьд жишээ, туршлага, сонирхолтой бөгөөд нийтлэг байж болох тохиолдолд тулгуурласан сургалтын арга, хэлбэр эрэлт хэрэгцээтэй болсоор байна. Энэ талаар тухайн үедээ, Захиргааны шинжлэх ухааны үндсийг тавигчдын нэг В.Вильсон “хүлээн зөвшөөрөгдсөн туршлага”, бодит ахуйд “нийцсэн амьдрал, практикийн шийдлүүд”-ийг эхэнд тавьж “хийсвэр онол, номнолыг хоёрт тавих”-ыг анхааруулж байсан байдаг. Ийм маягийн сургалт явуулах эрэл хайгуулийн хүрээнд бий болсон нэгэн чухал бүтээлч арга бол бодит баримтанд тулгуурлан тодорхой шийдэл шаардсан асуудал бүхий нөхцөл байдлын зураглал (кейс) дээр ажиллах явдал юм. Иймээс сургалтын шаардлага хангасан кейсийг бодит амьдрал, түүхэн үйл явдлаас сонгон авч ашиглах эсвэл зохион боловсруулж бичих, тэдгээр кейсийг судлах (case study) арга үр дүнгээ бас ч өгдөг аж. Анх 1870-аад оны үеэс Харвардын их сургуулийн эрх зүйн сургуульд хэрэглэгдэж эхлээд 1920-иод оны үеэс хэрэглээний хүрээ нь тэлэгдэж бизнесийн болон бусад сургалтанд идэвхитэй

ашиглагдах замаар гадаадын нэр нөлөө бүхий олон их сургуулиудад уг арга түгжээ. Манай улсад ч энэхүү аргыг зарим судлаачид, багш нар анхааран үзэж өөр өөрийн салбар, мэргэжлийн сургалтанд нэвтрүүлэх талаар багагүй ажил амжуулсныг энэхүү товхимолд тоймлон дурьдсан болно.

Удирдлагын академийн Эрдмийн зөвлөлөөс манай төрийн захиргааны салбарт гарсан сургамжтай кейсүүдийг судлах, сургалтанд кейсийн аргыг ашиглах талаар санаачилга гаргасаны дауу бид эхний удаад нэгэн бяцхан гарын авлагыг гаргаж байна. Монголын захиргааны кейсүүдийг гаргахын тулд манай захиргааны хөгжлийн түүхийг В.Вильсоны үзлийн дагуу үечлэх оролдлого хийх, тодорхой үеүдэд тохирсон оновчтой кейс сонгох, ер нь кейс бичих, судлахтай холбогдуулж томоохон их сургуулиуд тухайлбал, Харвардын их сургуулийн эрдэмтэдийн гол баримталдаг үзлийг энэ ажилд ямар нэгэн хэмжээгээр тусгахыг хичээсэн юм.

Төрийн захиргааны салбарт цаашид кейс сургалтыг гүнзгийрүүлэн нэвтрүүлэх чиглэлээр ажиллах манай судлаачид, багш нар энэ чиглэлийн онол арга зүйн шинэлэг бүтээл туурвилыг захиргааны хөгжлийн түүхэн тодорхой нөхцөлд үүссэн тохиолдол, хурц асуудалд хэрхэн шийдэл олж гарч байсан агууламжтай хууч яриа, аман домог, үлгэр, явган шог, бадарчины паян зэргээр дамжуулж бусдад сургамж, дохио, ухаарал өгч ирсэн үндэснийхээ баялаг туршлагатай хослуулан хэрэглэх замаар энэхүү ажлыг үргэлжлүүлэн хөгжүүлнэ гэдэгт итгэж байна.

Номын ариун цагаан буян улам дэлгэртүгэй.

Олхонууд Ядамын Долгоржав, профессор

2020-04-24

1. КЕЙС СУРГАЛТ БА КЕЙСИЙН ТОДОРХОЙЛОЛТ

1.1 Монгол Улсын Засаг захиргаатай холбогдолтой кейс, түүнийг сургалтад хэрэглэх хэрэгцээ шаардлага

Аливаа улсын захиргааны хөгжлийн үе шатны ерөнхий зүй тогтолыг нээн илрүүлсэн шинжтэй нэгэн томъёололыг В.Вильсон “Study of Administration” эсээндээ анх гаргаж тавьсан байна. Энэ нь *“Judging by the constitutional histories of the chief nations of the modern world, there may be three periods of growth through which government has passed in all the most highly developed of existing systems, and through which it promises to pass in all the rest. The first of these periods is that of absolute rulers, and of an administrative system adapted to absolute rule; the second is that in which constitutions are framed to do away with absolute rulers and substitute popular control, and in which administration is neglected for these higher concerns; and the third is that in which the sovereign people undertake to develop administration under this new constitution which has brought them into power юм* (Woodrow Wilson June 1887). Үүнийг монголчилбол “Дэлхийн бөмбөрцөг дээрх орчин үеийн гол нөлөө бүхий улс үндэстнүүдийн түүхийг үндсэн хуулиар баримжаалан тунгаавал, эдүгээ оршин буй тогтолцоонуудаас илүү өндөр хөгжсөн нь аль хэдийнээ дамжин өнгөрсөн, бусад нь бүгдээрээ дамжих нь илэрхий өсөлт өндийлтийн гурван үе шат байх шиг байна. Тэдгээрийн анхных нь хэмжээгүй эрхт засаг баригч-ээд, тэрхүү дэглэмдээ нийцэж тохирсон захиргааны тогтолцооны үе. Дараачийнх нь үндсэн хуулийг тогтоож хэмжээлшгүй эрхт засаг баригч-ээдийг сөгтгөж оронд нь ард олны хяналт бий болгох, тэгэхдээ хамгийн гол, илүү эрхэм ашиг сонирхолоо гүйцэлдүүлэхийн тулд захиргааг умартаж, хайхраагүй үе. Гурав дахь нь бүрэн эрхт ард түмэн, өөрсдөд нь тийм эрх мэдэл олгосон шинэ үндсэн хуулийнхаа

дагуу захиргааг хөгжүүлж байгаа үе” аж.

В.Вильсон захиргааны хөгжлийн нэгдүгээр үед холбогдуулж, хэдийгээр хаант засгийн хүрээнд ч гэсэн хааны өөрийнх нь санаачилгаар захирагч нь захирагдагч нарынхаа төлөө үйлчилж нийтийн сайн сайхан байдлын төлөө захиргаагаа ажиллуулах ёстой гэж үзэж зүтгэж байсан, Пруссийн агуу Фридрих, түүнийг залгамжлагч Фридрих Уиллиам III нарыг жишээ болгон авсан байна. Чухам энэ үеийн Прусс-Германы захиргааны хөгжилд холбогдох ололт амжилтыг Вильсоноос гадна, олон эрдэмтэд онцлон тэмдэглэсэн нь бий.

В.Вильсон хэдийгээр түүх, улстөрийн чиглэлээр сонирхон судалдаг байсан ч өөртэй нь адилхан АНУ-ын Ерөнхийлөгч болж явсан Т.Рузвельт шиг Монголын түүх, Чингис хааны үеийн цэрэг захиргааны тогтолцоог цухасхан боловч сонирхож үзсэн бол, Германы нэрт философич Гегель шиг түүхийн философи, тэр тусмаа Азийн улс орнуудын улс төрхт төлөв байдлыг нухацтай авч үзсэн бол энэ үетэй холбогдуулж Пруссийн Фридрих II-ын тухай дурьдахаас өмнө Монголын Чингис хааны үеийн захиргааны тухай урьдаж тэмдэглэх байсан биз ээ.

Германы нэрт сэтгэгч, философч Г.Гегель (1770-1834) “Түүхийн философи” хэмээх алдарт бүтээлдээ “... дэлхийн түүх дорноос өрнө рүү чиглэн” хөгжсөнийг дурдахдаа чухам улсын бүтэц анхлан үүссэн “... хятад болон теократ төртэй монголчуудаас түүх эхэлдэг” (Гегель 1993, 90-108) гэдгийг тодотгосон бөлгөө. Ийм үзэл бодлыг хожим нь ч хуваалцдаг эрдэмтэд олон бий. Тэдгээрийн нэг нь “Орчлонгийн түүх мэндэлсэн нь” хэмээх ном бичиж түүндээ “1206 оны хавар ... Тэмүүжин Онон голын эхэнд их тугийн доор хаан ширээнд суух ёслол үйлдэж, Чингис хаан хэмээгдэв. Энэ бол Монголын эзэнт гүрэн байгуулагдсан, мөн дэлхийн түүх мэндэлсэн агшин байлаа” хэмээн дүгнэсэн Японы түүхч, эрдэмтэн Окада

Хидэхиро мөн билээ (Окада Хидэхира 2012, 15).

Тиймээс захиргааны хөгжлийг үечлэх талаарх В.Вильсоны дээрх баримтлалыг Монголын засаг захиргааны үзэгдэл, өрнөл, хөгжилтэй холбогдуулж авч үзвэл:

Нэгдүгээр үеийг нь Хамаг Монгол Улсыг хамтатгаж улмаар Их Монгол Улсыг үндэслэн байгуулсан хэмжээгүй эрхт эзэн Чингис хааны засаглал тогтсон тэр үеэс, өөрөөр хэлбэл, Хамаг Монголыг хамтатгасан Тэмүүжинг Чингис хаан цол өргөмжилсөн 1189 оны шаргачин тахиа жилээс эсвэл Их Монгол Улс байгуулагдаж хэмжээгүй эрхт эзэн хаанаар нь Чингис хааныг өргөмжилсөн 1206 оны улаан бар жилээс эхлэн 1911 оны цагаан гахай жил Монгол Улсын хэмжээгүй эрхт эзэн хаанаар өргөмжлөгдсөн Богд Жавзундамба хааны хэмжээгүй эрх хязгаарлагдах хүртэлх үеийг оруулан тооцох нь зүйд нийцнэ. Харин Монголын ард түмэн, Монгол Улсын хувьд тохиосон эмгэнэлт нэгэн үе болох 1691 оны цагаагчин хонин жил халхын дөрвөн аймгийн ноёд Долнуурын чуулган дээр Манж Чин Улсад дагаар орсноос хойш 1911 оны цагаагчин гахай жил Монгол Улсын олноо өргөгдсөний анхдугаар он эхлэх хүртэлх хугацаан дахь Ар Монголын төр захиргааны явдлыг жичид нь авч үзвэл зохилтой.

В.Вильсон аливаа улс Үндсэн хуульт тогтолцоог бүрдүүлэхээсээ өмнө хэмжээгүй эрхт эзэн хаант дэглэмтэй, захиргаа үйлчилгээ нь ч түүндээ тохирсон шинжтэй байдаг гэж дүгнэжээ.

Чингис, хаан болоод захиргаа, үйлчилгээтэйгээ холбогдуулж авсан арга хэмжээнүүдээс “Монголын нууц товчоо”-нд тусгагдсан дараах жишээнүүдийг уншаад В.Вильсоны дээрх дүгнэлттэй харьцуулж ярилцвал сонирхолтой байх болно. Жишээ нь шинээр үүсч буй албан үүрэг, үйлчилгээнүүд ард олонд чиглэж байна уу, эзэн хаанд зориулагдаж байна уу гэдгийг дор шигтгээ болгож оруулсаг кэйс 1-ийг уншаад ярилцаж болох юм.

Кейс 1. Монголын нууц товчооны 123-125-р бүлэг

123. Алтан, Хучир Сочи бэхи бүгдээр зөвлөлдөж Тэмүүжин чамайг хаан болгож бид:

*“Олон дайнд Оройлон явж
Онц гуа Охидыг олзолж
Ордон сайхан Гэрийг авч
Олны хаан Тэмүүжинд өгье.”*

124. Өнгүр, Сүйхэтү чэрби, Хадаан-Далдуурхан гурав өгүүллрүүн:

*“Өглөөний зоогийг
Өнөд осолдохгүй
Үдийн ундыг үүрд тасалдахгүй
Гүйцэтгэж байя”* гэсэн тул буурч (тогооч) болгов.

Дэгэй өгүүллрүүн:

*“...Хонин олон сүргийг
Хот дүүрэн өсгөж
Ховдог төрсөн би чинь
Хос цувдай хүртэж
Хошгиног мах идэж
Өдөр тутам өнжихгүй
Хоног тутам хожимдохгүй
Шилдэг иргийг алж
Шимтэй шөлийг бэлтгэж явья”* гэсэн тул Дэгэйг хоньчин болгов.

Түүний дүү Хүчүгүр өгүүллрүүн:

*“Цуургатай тэрэгний
Цуурга цүүг
Цуцран эвдрэхгүй болгож
Тэнхлэгтэй тэргийг тэргүүр замд
Тээглэн саатахгүй болгож
Тэрэг гэрийн ажлыг
Тэгшлэн засаж явья”* гэсэн тул Хүчүгүрийг тэрэгчин тушаалд томилов.

Кейс 1.-ийн үргэжлэл

Гэр доторх гэргий хүүхэд ба зарц нарыг Додай чэрбиэрт захируулав. Хасарын захиргаанд илд агсаж явахаар Хубилай, Чилгутаи, Хархай-Тохураун гурвыг томилж:

*“Хүч түрэмгийлэгчдийн
Хүзүүг хянгардаж
Омог ихтний омрууг огтолж яв”* гэв.

Элгүтэй Харалдай-Тохураун хоёрыг: “Агт хариултугай. Агтчин болтугай” гэв. тайчуудын Хуту, Моричи, Мулхалху 3-ыг “Адуу адуултугай” гэв. Архай Хасар, Тахар, Сүхэхай, Чаурхан 4-ийг “Холыг холбогч, ойрын оточ (хол ойрыг сурвалжлах газарч) болтугай” гэв. Сүбээдэй баатар өгүүллрүүн:

*“Хулгана оготно мэт
Хураасан хөрөнгийг хадгалж
Хар хэрээ мэт
Хамаг юмыг харамлаж
Нөмрөх эсгий мэт
Нөхөөс бамбай болж
Гэр орныг хамгаалж
Хэрсгээ бүрээс больё”* гэв.

125. Тэндээс Чингис хаан, хан болж Боорчи Зэлмэ хоёр өгүүллрүүн:

*“Сүүдрээс өөр
Нөхөргүй байхад
Сүүдэр минь болж
Сүүлнээс өөр
Ташуургүй байхад
Сүүл минь болж
Сэтгэлий минь сэргээж
Санаагий минь амруулсан
Зүрхний дотно нөхөд минь*

Та хоёр хамгаас урьд ирж нөхөрлөсөн тул хамгийг ахална” гэв. Бас Чингис хаан өгүүллрүүн: “Тэнгэрт өршөөгдөж, газарт ивээгдэж, Жамухаас салж намайг сэтгэж нөхөрлөө гэж ирсэн анхны өлзийт нөхөд минь алинаас ч илүү хүндтэй байх учиртай тул ийхүү та нарыг зохих тушаалд томилов” гэв.

Эх сурвалж: (Дамдинсүрэн, Ц огноо байхгүй, 59-63)

Монголын захиргааны хөгжлийн *хоёрдугаар үеийг* 1921 оны цагаагчин тахиа жил тус улсад Ардын засаг тогтож хэмжээгүй эрхт Богд эзэн хааны эрх мэдлийг “Тангаргын гэрээ”-ний дагуу хэмжээлсэн үеэс эхлэн 1990-ээд онд өрнөсөн ардчилсан хөдөлгөөн, тэрхүү үйл явцын салшгүй нэгэн хэсэг, бодит үр дүнгийнх нь нэгээхэн илрэл болсон 1992 оны Үндсэн хууль батлагдах хүртэлх хугацаанд хамааруулж болох юм. Чухамхүү энэ үед хэмжээгүй эрхт эзэн хаант дэглэм нуран унаж феодалын хамжлагат ёсны харилцааг халсан ч тухайн цаг үе дэлхий дахиныг хамарсан сөргөлдөгч хоёр лагерийн тогтолцооноос хамаарч манай улсад ЗХУ тэргүүтэй социалист хамтын нөхөрлөлийн орнуудыг баримжаалж нэг намын удирдан манлайллыг Үндсэн хуульчлан мөрдөж байснаас чухамхүү В.Вильсоны томьёолсончлон “Үндсэн хуулийг тогтоож хэмжээлшгүй эрхт засаг баригч-ээдийг сөгтгөж оронд нь ард олны хяналт бий болгосон ч хамгийн гол, илүү эрхэм ашиг сонирхолоо (Социализм байгуулах г.м.-Я.Д) гүйцэлдүүлэхийн тулд захиргааг умартаж, хайхралгүй” нам засаг тогтоож байсан үе юм.

Харин Монгол Улсын захиргааны хөгжлийн *гуравдугаар үе* буюу В.Вильсоны томьёолсоноор “бүрэн эрхт ард түмэн, өөрсдөд нь тийм эрх мэдэл олгосон шинэ Үндсэн хуулийнхаа дагуу захиргааг хөгжүүлж байгаа үе” нь Монголын Ард түмэн бид... гэж тунхагласан 1992 оны Үндсэн хуулиас эхлэн эдүүгээ хүртэл үргэлжилж буй үед хамрагдна. Гэвч Үндсэн хууль батлагдсанаар л ард түмэн өөрийн захиргаагаа хөгжүүлээд цэгцрээд явчихдаг зүйл биш бололтой. Үүнд хугацаа шаардагдах нь тодорхой байна. Сайн муу янз янзын Кейс, сургамж гарч байна. Сайн онол цэгцлэх учиртай, харамсалтай нь амьдрал баян учраас тэр болгон таарч тохирох нь ховор.

Ардчиллын өлгий улс АНУ ч Үндсэн хууль баталмагцаа цэгцэлж чадаагүй байна. Үүний нэг нотолгоо нь АНУ-ын Үндсэн хууль 1787 онд батлагдсан гэвэл захиргаа, захиргааны

шинжлэх ухааныг хөгжүүлэх талаар онол, практикийн хөтөлбөр болж чадахуйц хэмжээний гэж одоо ч үзэгдсээр байгаа “Захиргааг тухайлан судлах нь” гэдэг бидний эшлэл болгон хэрэглээд байгаа энэхүү эсээг 1887 онд, өөрөөр хэлбэл Үндсэн хуулиа батлагдсанаас хойш 100 жилийн дараа бичихдээ америкчууд ард түмнийхээ төлөө сайн үйлчилж чаддаг, үр ашигтай захиргааг байгуулж ажиллах талаар туйлын урагшгүй, удаан буйд харамсахдаа ***“We have been on our feet too long to study now the art of walking” (“Бид явж сурахын тулд хөлөө хөштөл дэндүү удаан, дэмий зогслоо”)*** хэмээн халагласан байдаг. Энэ нь нэг талаас, нөгөөх шинжлэх ухааны хөгжил харьцангуй бие даасан, нөгөө талаас АНУ-д ч гэсэн тухайн үедээ бодит ахуй боломжоороо ухамсарт танин мэдэхүйн үйл ажиллагаа бас л хоцронгуй байснаар тайлбарлана.

Харин бид үүнээс сургамж авч өөрийн улсынхаа ардын (ард түмний) төрийн захиргааны хөгжлийн үе шатанд төдийгүй, өмнөх түүхийнхээ бүхий л үеийн төрийн захиргааны үүх түүх, кейс сургамжийг судлан тодруулж тэр бүхнээсээ ухаарал сургамж авах, өвөрмөц, өнгө төрхтэй, өөрийн гэсэн төрийн захиргааны сургууль, чиглэл хөгжүүлэн бойжуулах явдал дээр хөлөө жийгээд, хөлсөө арчаад суугаад байлгүй “оройхон гарч байгаа ч ширүүхэн давхивал” энэ хүрээнд байгаа судлагдаагүй томоохон “цагаан толбо” эрх биш багасаж арилна буй за. Тэр цагаан толбо арилах хүртэл төрийн захиргааны ухааныг үүсгэж хөгжүүлсэн тэргүүлэх улс орнуудын энэ чиглэлээрх түүх, сургамж, онол, номлол нэг хэсэгтээ манай сургалтын агуулга, хөтөлбөрт давамгайлсан шинжтэй байхаас өөр аргагүй шиг байна.

Тэгэхдээ тэр бүхэн нь В.Вильсон дээр нэгэнт сануулсанчлан “Гадаад улсуудын төрийн захиргааны шинжлэх ухаан, түүний зорилго, зорилтууд, авсан жишээ, кейс, нөхцөл байдал, бараг л бүгдээрээ зөвхөн харь үндэстнүүдийн түүхэн дээр, харь

улсын тогтолцооны жишиг, харь орны хувьсгалуудын сургамж дээр тулгуурлагдсан”, тухайн улсынхаа “эрэлт хэрэгцээнд зохицсон ... шинжтэй байдгийг” бодолцож “хэрвээ бид үүнийг ашиглана гэвэл” **заавал монголчлох** “тэгэхдээ зөвхөн ам хэлээр ёс төдий бус, ажил хэрэгчээр, үндэс язгуураар нь бодол санаа баримтлах зарчим дээрээ, бас зорилго дээрээ” монголчлох шаардлагатайг санах хэрэгтэй юм. Манай судлаачид өөрийн захиргаа, удирдлагын түүх, кейсээ зорилго чиглэлтэй, системтэйгээр тодотгон гаргаж байх хооронд, нэгэн зэрэг дэлхийн улс орнуудаас энэ чиглэлээр юу анхдагч, юу сургамжтай, ашигтай, нөлөөтэй байгааг бас сонирхон бусад орнуудын захиргааны түүх, сургамж, онол, номлолоос манай улсын төрийн захиргааны удирдлагын сургалт, судалгаанд хэрэгтэй гэсэн зүйлийг авч ашиглах талаар давхар ажиллах нь чухал байна. Энэ асуудлыг шийдвэрлэх нэгэн чухал арга хэрэгсэл нь манай улсын төрийн захиргаа, удирдлагын бодит жишээ, кейсийг судалгааны үндсэн чиглэл болгож, түүнийг сургалтад хэрэглэх, туршлага, сургамжийг түгээн дэлгэрүүлэх нь өөрийн үндэсний захиргаа, удирдлагын сургуулийг хөгжүүлэхэд нэн тустай үйл болно.

1.2 Кейсийн тодорхойлолт, кейс сургалтын үзэл баримтлал

Кейсийг эрдэм шинжилгээ, судалгаа, сургалт, практик амьдралд төрөл бүрээр хэрэглэж ирсэн агаад үүнийг олон ч хувилбараар тодорхойлсон байдаг ажээ. Анхлан Харвардын Жон Кеннедигийн нэрэмжит Засгийн газрын сургуульд хэрэглэж эхэлсэн бөгөөд одоо ч энэ сургуульд Кейс хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж, хөгжил дэвшилд хүрч чаджээ (HKS 1986). Тус сургуульд хувийн компани, корпорацийн менежерүүд, төрийн албаны түшмэдэд зориулсан бодит нөхцөлд тохирсон, тухайлсан шийдвэр гаргаж чадвар эзэмшихүйц амьд кейст суурилсан сургалтын аргачлалыг боловсруулсан байдаг. Энэ аргачлал нь багш хичээлийн

сэдэв, агуулгын хүрээнд уншиж судлах материалын жагсаалт гаргаж, өөрийн лекц, танилцуулгыг өгөх замаар мэдлэгийн үндсэн суурийг бэлтгэнэ. Мэдлэгийг сайтар өгч чадахгүй аваас цаашдын кейс дээр ажиллах боломжгүй болдог аж. Мэдлэгийн суурийг сайтар бэлтгэсний дараагаар сургагч нь лекц биш харин бодит кейсийг өгч, хэлэлцүүлэг хийж олон ургальч үзлийг хөгжөөж бие биенээсээ суралцах, бүтээлчээр тунгаан сэтгэх, өөрийн үзэл санааг үндэслэлтэй хамгаалах, бусдыг сонсох зэрэг дадалд суралцахад нь дасгалжуулах үүрэгтэй юм. Өнөөгийн байдлаар тус сургуулийн бүх хичээл сургалт кейст суурилсан байдаг ба төгсөгч (Доржжав 2002)-дийн өрсөлдөх чадвар дэлхийд хамгийн дээгүүрт бичигджээ.

В.Голиш нар “Кейсбол өгүүлэл юм. Кейс нь гадаад бодлогын шийдвэр гаргагчид, эмч нар, төрийн түшмэд нарт тохиолдсон бодит түүх (Clyde Freeman Herreid 1994), (Энхбайгаль, Б., Сувданцэцэг, Б., Алтайбаатар, Ж., Түвшинбат, Д., Пүрэвтогтох, Х 2014), өгүүлэл, тулгарсан асуудал бэрхшээлийг яг таг нарийвчлан боловсруулж, тодорхой бус, эгзэгтэй, хэцүү үеийг даван туулсан туршлагаас оюутан, сонсогчид суралцах боломж олгодог юм” гэжээ (Vicki L. Golish, Mark Boyer, Patrice Franko, Steve Lamy 2000). Оюутнууд кейсийг уншиж судлаад, шинжилж, улмаар чухал асуудалд өөрийн байр суурь, үзэл санааг дэвшүүлж, уралдуулах замаар туршлага хуримтлуулах нь сургалтын томоохон үр дүн хэмээн үзэж болно.

Үндэсний судлаачдаас Я.Шуурав “Төр, аж ахуйн байгууллагын үйлдлэгт тохиолдож байсан бодит болон тохиолдож байсан үйл явдал, нөхцөл байдал, асуудал бэрхшээлийг бүх талаас нь бичсэн тодорхойлолтыг тохиолдол (case), түүнийг сонсогчдоор судлуулж хэлэлцүүлэн учир шалтгааныг оношлуулах буюу шийдвэр гаргуулахыг сургалтын жишээн дээрх судалгааны арга (case study)” хэмээн тодорхойлжээ (Шуурав 2009). Тэр (кейс) нь ганц догол мөрнөөс авахуулаад бүхэл бүтэн баримт бичиг хүртэл янз

бүрийн агуулга хэмжээтэй байдаг (Шуурав 2009) хэмээн кейс сургалтын (Батхүрэл 2010, 2-3) талаас нь авч үзсэн байна (Наранцэцэг 2003).

Их эрдэмтэн Ц.Дамдинсүрэн гуай кейс сургалтын аргыг уламжлалт сургалтад хэрэглэж байсаныг дуртадгалдаа өгүүлсэн байдаг. Ц.Дамдинсүрэн бээр Улаанбаатарт 1936 оны намар ирж Шинжлэх Ухааны Хүрээлэнд судлагч болж ажиллажээ. Тэрээр сарын 160 төгрөгний цалин авч байсан гэдэг. Монгол хэлний тайлбар толь хийх ажил дээр хуучин сэхээтэн Шагж, Бат-Очир, Дорж мэйрэн, Аяа тэргүүн, шинэ сэхээтэн Гомбожав мэргэн, Б. Ринчен, Д.Нацагдорж нартай хамтран ажиллаж тэднээс их зүйл сурч авсан аж. Шагж гуайн Монгол хэлний мэдлэг, Дорж гуайн Ардын домог яриа, миний хүмүүжил боловсролд их нөлөөлсөн юм (Дамдинсүрэн, Намтрын хуудсууд 1990, 10-11) гэж тэмдэглээд Дорж мэйрэнгийн талаар тусгайлан дурьдсан хэсэгтээ Дорж мэйрэн "...Улсын анхдугаар хурлын үед Сангийн яамны сайд байсан. Тэгээд хурал дээр тавих илтгэлээ бичээгүй, илтгэл байхгүй хуралд орж ирсэн гэж инээлдэж ярьцгаадаг байсан гэжээ. Дорж мэйрэн уг нь мэдлэг чадвартай, ажилсаг хүн. Яагаад хурал дээр илтгэлээ бичээгүй юм. Тэр мэдээ үнэн бол хачин юм гэж би гайхдаг хэмээн дурдатгалдаа бичжээ. Дорж гуайн нэг онцлог бол Монголын аж амьдралын маш өргөн мэдлэгтэй, үргэлж сонин сайхан юм ярьж байдаг Монголын "хууч" нэртэй аман өгүүллэгийн их мастер хүн байсан ба өдөр бүр тав, арваас доошгүй хууч яриа ярьдаг хүн байсан аж. Ц.Дамдинсүрэн гуай жишээ болгож "Дансны үдээр (үдээсэл)-т орсон хүн" гэгддэг байсан Цогтын Навааны тухай яриаг нь бичиж үлдээжээ. Энэ нь угтаа Цогтын Наваанд тохиолдсон, эсвэл түүнтэй холбогдуулж зохиосон "кейс"-ийг Дорж мэйрэнгийн ярьсанд тулгуурлаж Ц.Дамдинсүрэн гуай бяцхан эсээ бичсэн гэсэн үг юм. Тэр нь:

Кейс 2. Хоёр Навааны түүх

“Говь нутагт Шанхайн (уулын нэр) Наваан, Цогтын (уулын нэр) Наваан гэдэг хоёр өвгөн байжээ. Цогтын Наваан нь нэг шөнө унтаж байтал гэрийн нь араас “Наваан байна уу?” гэж нэг муухай дуутай амьтан хашхиран асуужээ. Тэгэхээр нь “Би Наваан байна” гэж гэнэт нойроос сэрсэн өвгөн хариу хэлжээ. Тэгсэн тэр муухай дуутай амьтан “Чамайг эрлэг номун хаан аваад ир гэлээ” гэж хэлжээ. Наваан, Би Цогтын Наваан Шанхайн Навааныг аваад ир гээ байлгүй дээ гэжээ. Тэгээд муухай дуутай амьтан алга болжээ. Маргааш нь Шанхайн Наваан үхсэн сонстов. Өнөөх хашхирдаг эрлэгийн элч тэр шөнө түүнийг аваад явчихсан юм байжээ. Үдэш нь Цогтын Наваан цоожтой авдараа онгойлгон лүүтэй архинаас уух гэж бөглөөг нь онгойлгов. Уг нь тэр лүүн дотор одоогоор 10-20 литр хятад сайн архи байсан юмсанж. Тэгсэн лүү нь хов хоосон, дусал ч архигүй болчихсон байжээ. Энэ архи яав гэж гайхацгаав. Авдарны цоож цуурга бүтэн байх юм. Лүүний бөглөө ч бүтэн, хүн гар хүрсэн янзгүй байв. Хулгайч гар хүрсэн, ирсэн бол шөнө гэрт орж авдар онгойлгоод лүүтэй архинаас уухад хүн сэрмээр юм. Авдарны түлхүүр Наваан гуайн дэрэн доор хэвээрээ байсан гэнэ. Зарим хүн хэлэв: “Өнөөх эрлэгийн элч гэрийн араас туурга, авдар, лүүг нэвт архийг сорон ууж согтоод Цогтын Навааны оронд Шанхайн Навааныг аваад явчихсан байх” гэж тааварлав. Ямар боловч түүнээс хойш Цогтын Наваан олон жил амьд байж бараг 100 насалж өнгөрсөн гэдэг. Түүнийг эрлэгийн дансны үдээсэнд (үдээрт) орсон хүн гэж ярьдаг байв. Эрлэг хаанд нэг зузаан данс байдаг юм гэнэ. Тэр дансанд хүний төрөх, үхэх, нас заяаг тодорхойлон бичсэн байдаг гэнэ. Олон тийм хуудсыг нийлүүлэн үдэж данс болгодог байжээ. Дансны зарим мөр нь үдээсэн доор орж харагдахгүй учир эрлэг хаан түүнийг авчир гэж хэлдэггүй, тэр хүн урт наслах ёстой болдог байжээ. Тэгээд Цогтын Навааныг дансны үдээсэнд орсон хүн гэдэг байсан”.

Эх сурвалж: (Дамдинсүрэн, Намтрын хуудсууд 1990)

Дорж гуай говийн ургамлын ашиг чанар, ямар малд хэдий үед идүүлбэл зохимжтой зэргийг их сайн мэддэг, үргэлж ярьдаг байсан. Түүний яриаг бид их сонирхон сонсдог байсан учир Дорж гуай урамшин “Говийн ургамал” гэдэг нэг чухал сайхан ном зохиож хэвлүүлсэн. Дорж гуай Даланзадгадад тариа тарьж байснаа ярьдаг байсан. Монголд тариа тарьж болох газар олон бий. Монголчууд тариа таривал өөрийн хэрэгцээг бүрэн хангаж болох юм гэдэг байсан (Дамдинсүрэн, Намтрын хуудсууд 1990, 68). Энэхүү намтар нь кейсийг Монголын уламжлалт сургалтад ихээхэн хэрэглэдэг байсан нэгэн жишээ юм.

Үүнээс гадна Оксфордын тайлбар тольд тухайлсан нөхцөл байдалд бий болсон тохиолдол, ямар нэгэн зүйл болж өнгөрсөн жишээ ба ямар нэг тодорхой хүн, юмыг нэрвэсэн эсвэл холбоотой үүссэн нөхцөл байдал хэмээн тодорхойлжээ (Oxford 2012). Мөн тольд цааш нь цагдаагийн байгууллагаар шалгагдаж буй хэрэг, цагийн байдал мөн өвчин, осол гэмтлийн тохиолдол, тухайлсан нэгэн хэргийн шүүхийн шийдвэр, эрх зүй процесс хэмээн дэлгэрэнгүй хэд хэдэн утгаар тайлбарласан байна. Зураг 1-т Кейсийн үзэл баримталын хүрээг үзүүлсэн бөгөөд сургалт нь кейс судалгааны үр дүнд бий болсон үндсэн олдвор, дүгнэлтэд тулгуурлан асуудлын шинж чанарыг танин мэдэхийн тулд таамаглах, дүн шинжилгээ хийж, улмаар шийдэл, гарцыг олох зэргээр оюутнуудын бүтээлч сэтгэлгээг хөгжүүлж, сургалтыг улам бүр баяжуулж байдаг аж.

Зураг 1. Кейсийн үзэл баримтлалын хүрээ

Кейс судалгаа	Асуудал	Таамаглал	Олдвор
Сайн туршлагын кейс	Асуудал	Дүн шинжилгээ	Шийдэл
Сургалтын кейс	Асуудал	Оюутнууд дүн шинжилгээ хийж, бүтээлчээр сэтгэлгээг хөгжүүлж байдаг	Хичээлийг улам бүр нээж, баяжуулж байдаг

Эх сурвалж: <https://case.hks.harvard.edu/teaching-with-cases/>
(Teaching with Cases 2017)

Кейс сургалтын шинж чанарууд (Kevin M. Bonney 2015):

- Асуудалд суурилсан
- Зориуд бэлтгэсэн, товчхон
- Бодит ертөнцийн жишээг ашигладаг
- Хичээлийг баяжуулах, нэгтгэн дүгнэх бололцоотой байдаг.

Судлаач Кевин кейс сургалтын шинж чанаруудыг тодорхойлохдоо, кейс судалгааны үр дүн, хоёрдогч судалгааны эх үүсвэрийг оюутныг сургахад чиглэсэн хэлбэрт оруулан боловсруулахаас гадна багш түүнийг хэрхэн ашиглах талаар заавар байх ёстой (Kevin M. Bonney 2015) талаар дурдсан байдаг.

Кейс сургалтын элементүүд:

- Багш асуултуудыг томъёолох
- Хэлэлцүүлгийг төлөвлөх
- Оюутнууд дүн шинжилгээ хийх
- Кейсийг гүнзгийрүүлэн судалж, нэгтгэн дүгнэх

Дээрх элементүүд нь кейсийн асуултыг багш томъёолж улмаар хэлэлцүүлгийг удирдан явуулах, даалгавар өгч оюутан, сонсогчдыг эрэгцүүлэх хийгээд тунгаан бодуулах, улмаар гүнзгийрүүлэн судалж, сурч боловсроход тусалж, чиглүүлэх үүрэгтэй гэдгийг харуулж байна.

Зураг 2. Кейс сургалтын бүрэлдэхүүн



Эх сурвалж: (William L. Carlson 1999) (Espen Andersen, Bill Schiano 2014)

1.3 Кейс судалгаа

Кейсийг сургалтад хэрэглэхэд кейс судалгаанд үндэслэн, судалгааны үр дүн олдворыг төрөл бүрийн зорилгод хэрэглэдэг. Ийм учраас кейс судалгаа нь чухам ямар онцлог шинж, учир шалтгааныг агуулж байдаг, ямар туршлага, сургамжийг түгээх зэргийг таньж мэдэх хэрэгтэй билээ. Хүснэгт 1-д кейс судалгааны тодорхойлолтуудыг харьцуулж харуулсан ба эдгээр нь үнэн түүх, тайлан, илтгэл, судалгааны арга зүй, сургалтын арга хэрэгсэл, үнэлгээний аргачлал зэргээр онцлог шинжийг өгүүлсэн байна.

Хүснэгт 1. Кейс судалгааны тодорхойлолт (Gwee, The Case Writer's Toolkit 2018)

<p>Howard Husock (1997) in <i>An Outline for Case writers and Case Teachers, Kennedy School of Government</i></p> <p>Сургалтын кейс нь суралцагч нараар нухацтай судлуулах, дүн шинжилгээ хийлгэх зорилгоор бодит үйл явдалд тулгуурлан бичиглэн боловсруулсан өгүүллэг юм. Жишээлбэл хямралын цаг үед гадаад бодлогын шийдвэр гаргах үйл явц байж болно. Аливаа өгүүллэгийн жишгээр энэ кейс нь ялгаатай үзэл бодол, ашиг сонирхол, үнэлэмжийн зөрүүн дээр үүсч байгаа бие биеэ үгүйсгэсэн үйлдлүүдийн зөрчилд шийдэл олох нөхцөл байдлыг танилцуулдаг (Husock 1997).</p> <p>Rolf Johansson (2003) in <i>Case Study Methodology</i></p> <p><i>Кейс нь тодорхой цаг хугацаа, орон зайд хамаарах үзэгдэл юм (Johansson 2003).</i></p>	<p>Robert K. Yin (1984) in <i>Case Study Research: Design and Methods</i></p> <p>Кейс судалгаа нь аливаа үзэгдэл, илэрч буй хэв шинж ба агуулга, нөхцөл байдал хоорондын зааг ялгаа тодорхой бус, нотлогдохгүй байх үед гарч буй үзэгдэл, хэв шинжийг бодит амьдралын хүрээнд эрж хайх эмпирик судалгаа юм. Кейс судалгааны явцад техникийн хувьд ялгаатай янз бүрийн нөхцөлтэй тулж болдог. Тухайбал, өгөгдөлтэй харьцуулахад илүү олон хувьсагчийн хувь хэмжээ, нэг үр дүнг нотолгооны нэг бус эх үүсвэрээр баталгаажуулах мөн өгөгдлийг онол, арга зүйн ялгаатай хувилбараар тайлбарлаж хөрвүүлэх шаардлага үүсэх болон зарим үр дүнг гаргахын тулд тоо баримт цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх онолын таамаглал урьдчилан тодорхойлох зэрэг болно (Yin 2009).</p>	<p>Colorado State University</p> <p>Кейс судалгаа нь тодорхой хүн болон жижиг бүлэг хүмүүстэй холбоотой дэлгэрэнгүй мэдээллийг цуглуулж, түүнийг танилцуулж буй үйлдэл бөгөөд чингэхдээ зөвхөн тэдгээр хүмүүстэй холбоотой асуудлыг хөнддөг. Энэ бол нэг төрлийн чанарын, тайлбар судалгаа бөгөөд хувь хүн, жижиг бүлэг хүмүүс дээр төвлөрч, зөвхөн тэдгээр оролцогчид болон тухайн өгөгдсөн нөхцөл байдлаас дүгнэлт гаргадаг (Writing@CSU 2016).</p> <p>William Naumes and Margaret J. Naumes (2012) in <i>The Art & Craft of Case Writing</i></p> <p>Кейс нь өнгөрсөнд болсон үйл явдлын бодит баримт бүхий тайлбар юм (Naumes William 2012).</p>
--	---	---

<p>Carnegie Mellon University</p> <p>Кейс судалгаа нь бодит үйл явдлыг өгүүлдэг. Кейс нь диллема (хоёрдмол шинж, ацан шалаа), зөрчил, тулгамдсан асуудлыг нэг буюу хэд хэдэн талууд хэлэлцэж шийдвэрлэх ёстой бодитой, ээдрээтэй, бүхэл агуулга бүхий үйл явдлыг өгүүлдэг (University 2003).</p> <p>Hong Kong University</p> <p>Кейс судалгаа нь багш (лекц) төвөөс, шавь төвтэй сургалтад шилжих үйл явц юм (Centre for Enhancement of Teaching and Learning 2016).</p>	<p>John S. Hammond (2009) in <i>Learning by the Case Method</i></p> <p>Кейс нь байгууллагын өмнө тулгараад буй бодитой асуудал, шийдлийг харуулдаг (Hammond 2009).</p> <p>University of New South Wales</p> <p>Кейс судалгаа нь ажлын байранд тулгарч болох бодит болон төсөөллийн нөхцөл байдал, түүний нарийн ээдрээг агуулсан тодорхой асуудал, тохиолдол, үйл явдлын хүүрнэл юм. Кейс судалгаа нь аливаа шийдвэрт нөлөөлж байдаг бодит амьдралын ээдрээтэй нөхцөл байдлыг ойлгоход тусалдаг (UNSW 2016).</p>	<p>Merriam-Webster Dictionary</p> <p>Тодорхой хугацаанд судалсан хувь хүн, бүлэг хүмүүс болон нөхцөл байдлын талаар нийтэлсэн тайланг кейс судалгаа гэнэ. Тодорхой зүйлийн талаар сурч мэдэхийн тулд бодит амьдрал дээрх нөхцөл байдлыг харж, судлах үйл явц (Dictionary 2016).</p> <p>Stanford University</p> <p>Кейс судалгаа нь тухайн ойлголт мэдлэг бодит амьдралын ээдрээтэй нөхцөл байдалд хэрхэн бууж байгааг үнэлж цэгнэж буй судалгаа бөгөөд гол зорилго нь хамгийн чухал болон чухал бус бүрэлдэхүүнийг ялгаж зааглах задлан шинжлэх ур чадварыг хөгжүүлэхэд чиглэнэ (Stanford University 1994).</p>
--	--	---

Дээрх тодорхойлолтуудаас гадна Сингапурын Наянг Технологийн Их сургуулийн профессор Жүүн Гвий кейс судалгааг үндэслэн сургалтын кейс боловсруулах талаар “Кейс бичигч нарын заавар” нэртэй номондоо “Кейс судалгаа нь хувь хүн, байгууллага, улс үндэстэнд тулгарсан диллема болон зөрчлийн ээдрээтэй орчин нөхцөл байдлыг бодитойгоор харуулах зорилготой юм. Кейс судалгаа нь уншигч авгайг эрэгцүүлэн тунгаах сэдлийг өдөөх, ойлголт мэдээллээр хангахаас гадна кейс судалгаанд буй асуудлыг шүүн тунгаах,

хэлэлцэх дүрд тоглох боломж олгодог” гэжээ (Gwee, The Case Writer’s Toolkit 2018). Судлаач энэ тодорхойлолтод диллема хэмээх ойлголтыг авч үзсэн сонирхолтой бөгөөд хоёрдмол байдал, ацан шалаа (мухардмал байдал) зэргээр монгол хэлнээ буулгаж байна. Кейс судалгаанд диллемаг хэрэглэх нь чухал ач холбогдолтой бөгөөд ямар үндэслэл, нотолгоо нь шийдвэр гаргахад хүрсэн эсэхийг шалган тогтоож, олон талаас нь тайлбарлах нь бодит нөхцөл байдлаас суралцах боломжийг олгодог ажээ.

1.4 Үүсэл хөгжил, сургалтад хэрэглэж эхэлсэн нь

Кейст суурилсан сургалтын аргачлалыг анхлан Харвардын их сургуулийн Хуулийн сургуульд хэрэглэж эхэлжээ. Шүүхийн гаргаж буй шийдвэрүүдийг судалж эхэлснээр түүнээс суралцах санааг профессор Кристоф С.Лангделл 1870 оноос (Bruce A. Kimball 2004, 23-38) хэрэгжүүлж анхны кейсийн номоо гаргасан байна (Bruce A. Kimball 2004, 23-38). Тэрээр эрх зүйн боловсрол олгож буй тухайн үеийн уламжлалт сургалтын аргыг эсэргүүцэж кейс сургалтын аргыг боловсруулжээ. Тухайн үед бизнесийн удирдлагад шүүхийн гаргадаг хэлбэршсэн, захиргаадах хэв шинж бүхий шийдвэр дутагдалтай байлаа (Bishwanath Singh and Bishwanath Singh 1964, 16-26). Ийм учраас Харвардын Бизнесийн Удирдлагын сургуульд бизнесийн байгууллага, хувь хүмүүст тохиолдож болох элдэв зүйлс бүхий кейс 1919 оноос бичигдэж эхэлжээ. Тэдгээр кейсүүд нь бизнесийн удирдлагын шийдвэр гаргах үйл явцад чиглэсэн ба бодит амьдралтай тал бүрээр нийцүүлэхийн тухайд чухам чармайсан аж (А. Отгонжаргал 2003).

Нийгмийн Шинжлэх Ухааны Судалгааны Төрийн Захиргааны Зөвлөлийн гишүүн Профессор Херринг бизнесийн удирдлагын сургалтад амжилттай нэвтэрүүлсэн арга техникийг төрийн захиргааны сургалтыг боловсронгуй болгоход хэрэглэж болно хэмээн сэтгэж, улмаар анхлан туршиж

эхэлжээ. Ингэхдээ хууль эрх зүйн сургалтад ашигладаг кейс жишээг ч давхар нягтлан шинжээд, захиргааны сургалтыг бодит амьдралд нийцүүлэн зөвхөн ганц лекц төдийхөн аргаар сургалтыг зохион байгуулах нь хангалтгүй хэмээн үзэж хэд хэдэн бүтээл туурвин гаргасан ажээ. Улмаар Корелл, Харвард, Принстон, Сиракусын их сургуулиуд хамтран Төрийн захиргааны “Кейсийн Зөвлөл”-ийг 1947 онд байгуулсан байна. Улмаар уг зөвлөл нь Их Сургуулиуд Хоорондын Кейс Хөтөлбөр болон 1951 оноос хөгжиж 1960-аад он гэхэд 50 орчим байгууллагууд нэгдэн орсон байв. Д.Вальдо нийгмийн шинжлэх ухаанд бий болсон “зан төлөв” (Behavioral)-ийн хувьсгалын нөлөөг захиргааны ухаанд ашиглах (Dwight Waldo 1987) талаар 1940-1950-аад онуудад янз бүрийн кейсыг боловсруулж байсан байна (Cynthia Zeliff Massie 1995, 102-115). Удалгүй 1950-1960 онуудад захиргааны албанд ажиллаж байгаад тэтгэвэртээ суусан төрийн албан хаагчдыг улс төр, захиргааны сургуулиудад сургагч багшийн ажил эрхлэх боломж олгож эхлэв. Эдгээр шинэ бүлэг сургагч багш нар өөрсдийн ажил амьдралд тохиолдсон болсон явдлууд бүхий практик туршлага, бодит амьд кейсийг сургалтад хэрэглэхийг дэмжих, идэвхижүүлэх алхам байсан гэж үзэж болох юм.

1.5 Кейст суурилсан сургалтын арга: нотолгоо, үндэслэл

Кейст суурилсан арга нь төрийн удирдлагын хөтөлбөрт хамрагдаж буй оюутан сурагчдад идэвхтэй суралцах боломж олгодог агаад энэ нь тоочин дурдсан, уйтгартай, номчирхсон лекц, хэлбэр төдий сунжирсан семинаруудаас эрс ялгаатай. Учир нь сайтар боловсруулсан кейс нь бодит амьдралд тохиолдсон, болсон, үнэнхүү явдлыг шууд дүрслэн, өгүүлсэн хэлбэрт оруулж, анхааран уншиж судлах, задлан шинжлэх, улмаар учир шалтгааныг тогтоох зэрэг ур чадвар олгодог аж. Мөн үүнийг анги танхимд хамтаар хэлэлцэн ажиллах, ганцаарчлан уншиж суралцахад ч тохиромжтой билээ.

Кейсийг оюутан сурагчид экспертийн түвшинд уншиж, судлах, суралцаж буй асуудлыг гүнзгийрүүлэн ухаан ойлгож, асуудлыг тодорхойлох, бий болсон нөхцөл байдлыг эрэгцүүлэн дүгнэх, шийдвэрийг задлан шинжлэх, хувилбаруудыг дэвшүүлэх, огт өөр өнцгөөс асуудлыг харах зэрэг бүтээлч хандлагыг төлөвшүүлэхэд маш чухал ач холбогдолтой юм. Жишээлэхэд танхимд кейс дээр багаараа ажиллаж, хэлэлцүүлгийг зохион явуулахад, гүн ухаантан Сократ лугаа адил оновчтой асуултуудыг дэвшүүлэн, тохирох хариултыг өгч, бат нотолгоо бүхий үндэслэлийг боловсруулж, мэтгэлцэх, өөрийгөө илэрхийлэх, үзэл бодлоо тэнцүүлэн хамгаалах, бусдыг анзааран сонсох, хүлээн зөвшөөрөх зэрэг ур чадваруудыг олгодог. Энэ нь зөвхөн хэлэлцэх, асуулт тавиад зогсохгүй жишээ, кейст эш, онолд тулгуурлан тайлбарласан эсээ бичиж, өөрийн баяжуулсан санал дүгнэлтийг өгч, нотолгоо бүхий баримтуудыг ашиглаж, үндэслэл боловсруулж сурах нь үйлдэн хийх ур чадварыг эзэмших үндэс болдог ажээ. Бас кейс дээр ажиллах нь тогтоосон хугацааны дотор хийж гүйцэтгэдэг гэдгийг хэлэх юун (Сүнжидмаа 2013).

Багш, сургагчид бэлтгэсэн бодит жишээ, кейс түүнийг тайлбарлах онол арга зүйн үндсийг өгч, системтэйгээр чиглүүлэх, үйл явцыг хянах, зөвлөгөө өгөх, шалгах зэргээр сургалтыг удирдана. Багш шинээр элссэн оюутан сурагчдад анх түрүүнд жишээ, кейс дээр ажиллаж суралцах удирдамж, ур чадвар олгохыг хичээж, хамрагдаж буй бүх оюутан сурагчдын ойлголт, чансаа ойролцоо түвшинд байхаар зохион байгуулсан байна. Чингээд танхимд багш жишээ, кейс дээр оюутан сурагчдад доорх асуултуудыг өгч ажиллуулж, шууд шалгалт, шүүлэгт ч оруулан ашиглаж болно. Үүнд:

- Ямар өөрчлөлтийг, хэрхэн гүйцэлдүүлэх болов? Үүний ач холбогдол, үнэ цэнэ ямар вэ? Бүтэлгүйтэх шалтгаан, уг үндэс юу байв? Эс бөгөөс ямархуу үйлийг эхлүүлсэн бол гарлага гарз өчүүхэн байх байсан бэ?

- Ямар гол асуудлуудыг уг кейст өгүүлсэн байна вэ? Эдгээрээс ямар төрөл асуудал (segment) нь хамгийн их нөлөөтэй байна вэ? Чухам шалтгаан нь юу вэ? Мөнөөх кейст агуулсан стратегийн шинжтэй шийдлүүдийг хэрхэн тодорхойлж, шинжилж, үнэлэв?
- Бодит үнэн, тохиолдсон кейсийг шинжилж, төвлөрөн бясалган бодох. Жишээлбэл Монгол улсад буй арилжааны банкны монопольт байдлын зэрэг ямар байгаа эсэх? Үүнийг бууруулах арга зам нь юу вэ? Монгол Улсын эдийн засагт хэрхэн нөлөөлөх вэ? гэх мэт.

Кейс судалгааг хийхэд шаардлагатай ур чадвар

Олон жилийн туршлагаас харвал жишээ, кейс дээр суралцаж буй оюутан, сурагчдын зарим нь олж авах ёстой мэдлэг, ур чадварыг эзэмшдэг боловч зарим нь тэгж чаддаггүй. Учир нь жишээ, кейсийн сургалтын арга нь оюутан сурагчдаас зохих ур чадвар эзэмшсэн байхыг шаарддаг агаад шинээр элсэж буй оюутан сурагчдын ур чадвар харилцан адилгүй байх аж. Тэдгээр этгээдүүдээс танин мэдэхүй, аналитик, нотолгоонд суурилсан чадваруудыг цөөн хүн л эзэмшсэн (Болор 2008) байх амуй. Ер нь кейс судлалын арга нь дараах ур чадварыг эзэмшсэн байхыг шаарддаг. *Нэгдүгээрт*, оюутан сурагчид кейс задлан шинжлэх, түлхүүр асуудлуудын шинж чанар, хамаарлыг тодорхойлж, логик асуултуудыг дэвшүүлэн тавьж чаддаг байх явдал юм. Үүний цаад зорилго нь тодорхойгүй байдал, талуудын зөрчилтэй, ялгаатай хүсэл, сонирхолыг илрүүлэн, үнэн бөгөөд бодит дүгнэлт өгөхөд чиглэжээ. *Хоёрдугаарт*, оюутан сурагчид, кейс тусгагдсан асуудалд төвлөрөн бясалган бодож, өөрийн бодлыг амаар, бичгээр илэрхийлэх ур чадвар эзэмшсэн байх явдал ажээ. Нөгөөтэйгүүр судлаач Жүүн Гвий (Сингапурын Наянг Технологийн Их сургуулийн профессор) кейсийг сайн боловсруулан бичигч нь дараах ур чадварыг эзэмшсэн байх

ёстой гэжээ (Gwee, The Case Writer's Toolkit 2018). Үүнд:

- Чанарын судалгааны ур чадвар
- Дүн шинжилгээ хийх ур чадвар
- Хөгжлийн талаар өргөн мэдлэг
- Асуудлыг шүүн тунгаах чадавхи
- Асуудлыг авч үзэх индуктив, дедуктив ур чадвар
- Онол, практикийг хослуулах чадвар
- Ярианы болон бичгийн өндөр чадвар
- Санаагаа илэрхийлэх, эрэгцүүлэн бодох чадвар
- Харилцааг удирдах ур чадвар
- Тодорхойгүй нөхцөлд тэвчээртэй байх чадвар
- Төслийн удирдлагын ур чадвартай байх зэрэг юм.

Эдгээр ур чадварууд нь сайн кейс боловсруулахад хэрэгцээтэй байхаас гадна, кейс боловсруулж буй судлаачын туршлага, мэдлэгийг тэлж улмаар түүнийг бусдад түгээхэд чухал ач холбогдолтой биз ээ.

Энэхүү гарын авлага нь кейсийг боловсруулан бичих, зохион байгуулах, удирдах, улмаар хэрхэн үр дүнд хүрэх аргачлалаар хангахад чиглэсэн болно.

Энэ аргачлал нь төрийн захиргааны эш, онолуудыг хэрэглэхэд тус дэм үзүүлэхээс гадна түгээмэл хэрэглэгддэг загваруудыг ашиглах арга барилд сургахад ач холбогдолтой. Жишээлбэл Бюрократ онол, Шийдвэрийн онол, Агентын онол, Сүлжээний онол, Манлайлалын 5П загвар гэх мэт.

Дээрх аргачлалын мөн чанар нь өгөгдсөн кейсийг тохирох төрийн захиргаа, удирдахуйн эш онолыг хэрэглэн тайлбарлах, улмаар нэгтгэн дүгнэж, үндэслэлийг баталгаажуулахад оршимуй. Төрийн удирдлагаар боловсрол олгох нь зөв дүгнэлт гаргахад чиглэх хийгээд түүнийг бусадтай хуваалцах нь маш их ач тустай юм. Үүний тулд кейст байгаа ялгаатай

ба адил талуудыг харьцуулах, нөхцөл байдлыг үнэлэх зэргээс суралцаж, сургалтын хөтөлбөрт жишээ, кейсийг судалж, дүгнэлтийг илтгэл хэлбэрээр танилцуулж, танхимд баг тус бүрээр хэлэлцэн, санал солилцож, энэ талаар даалгавар өгч, эсээ бичүүлэх, судалгааны төсөл боловсруулах, шалгалт өгөх зэргийг тусгуулахад оршино. Хэлэлцүүлэг нь өөрийн гэсэн дэглэлтийг баримталж, танхимд өрнөсөн хэлэлцүүлгийн үр дүнд олон суртал, санал, санаачилгуудыг зэрэгцүүлэн цэгнэх, хүндэтгэн зөвшөөрөх эсвэл үгүйсгэх зэргийг журамлан тогтоосон байдаг. Бас хэлэлцүүлэгт оролцогч талууд өөр өөрийн санаа, бодлыг илэрхийлснээр анги нийт нэгэн адил ойлголтод хүрч, хоорондоо холбогдох чухал сэжмийг бүрэлдүүлдэг. Ганцаарчилсан, багийн илтгэлүүд нь сонсогч авгайг итгүүлэн, үнэмшүүлэх, өөрийн үнэн зөвийг нотлох гол зорилготой бөлгөө. Цаашилбал, бичсэн эсээ зохиол нь мөн л адил нотлохын тухайд зориулагдсан байдаг аж.

Мэдлэг олж авах хийгээд үйлдэх (хэрэгжүүлэх)

Олонх төрийн удирдлагын хөтөлбөртэй сургуулиуд лекц зонхилсон сургалтыг эрхлэн явуулдаг. Лекц нь олон оюутан сурагчдыг нэгэн дор цуглуулан, багш сургагч мэдээлэл өгөх үр ашигтай арга юм. Энэ нь сурах бичиг, материалууд нь багшийн өгч байгаа мэдээлэлтэй хавсарч агуулга ихтэй мэдээллийг богино хугацаанд өгөх давуу талтай. Хэдийгээр лекцээр мэдээллийг хувиргаж, хялбаршуулан өгөх боловч сургалтын технологийн хувьд басхүү хязгаарлагдмал арга юм. Нэн ялангуяа төвлөрөн бясалган бодох, үйлдэн хийх зэрэг гол үр чадваруудыг сонсогчдод олгох боломж нь хомс байдаг. Жишээлбэл байгууллагын хөгжил, төрийн эдийн засаг зэрэг хичээлийг урьдчилан онол арга зүйн үндсийг олгож, байгууллага, улс орны эдийн засгийн талаар үндсэн ойлголтыг анхлан лекцээр өгөх нь зөв юм (W. Ellet 2007).

Лекцээр үзэл баримтлал, эш онолууд нь танин мэдэхүйн хийгээд түүнийг хэрэглэх боломж, үндсийг тавьдаг хэдий

ч үйлдэн дадлагажих, бэрх дасгал хийх боломжийг оюутан сурагчдад бараг олгодоггүй билээ.

Кейст суурилсан хөтөлбөрт хамрагдсан оюутан сурагчид жишээ, баримт нотолгоогоор амьсгалж, идэвхитэй суралцах орчинд өөрийгөө хичээхүй болгоомжтой, суртал арвин мэдлэг, чадвар хуримтлуулахад сэтгэл шулууддаг. Багш тэднээс гагцхүү баримт, нотолгоог л үл шалгааж харин бүтээлч санал, бодол, эрэгцүүлэл дүгнэлт хийлгэхийн тухайд дасгалжуулан, сургууль хийлгэдэг аж. Энэ мэт чармайлт нь оюутан сурагчдын дадал заншлыг ягшуулж, үйлдэх хийгээд бүтээлч сэтгэлээр хөгжүүлэн боловсруулахад магад ач тустай биз.

2. КЕЙСТ ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙЖ, ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ ЗОХИОН БАЙГУУЛАХ, ЭСЭЭ БИЧИХ НЬ

Аливаа тохиосон үйл явдлыг бичиж боловсруулан буулгасан кейст ямар ч тайлбар, дүгнэлт байхгүй бөгөөд аливаа хэргийг дэлгэрүүлэн ойлгох, ямар агуулгаар тайлбарлах нь уншигч авгайн мэдэх хэрэг юм.

Кейсийн агуулгад нөлөөлөгч хүчин зүйлсийг элдэв талаар судалснаар шинжилгээний хязгаар, цар хүрээ тогтооход тустай ажээ. Кейс судалгаа бол хичээл, сургалтад түгээмэл хэрэглэдэг арга юм. Жишээлбэл захиргааны шийдвэрийн талаарх кейс нь танаас зөвхөн захиргааны удирдах албан тушаалтан мэт бодох, сэтгэхээс биш, маркетинг эсвэл үйлдвэрлэлийн менежер лугаа адил байхыг үл зөвшөөрмүй.

Хичээл, сургалтууд нь төрөл бүрийн модуль, сэдэв, чиглэлээсээ хамаарч нөхцөлт байдлыг тайлбарлах эш онол, туршлагыг тодорхойлдог билээ. Энэ нь Та өөрийн эзэмшсэн задлан шинжилгээ хийх мэдлэг, туршлагыг хичээл, сургалтын сэдэвтэй уялдсан кейсүүдэд ашиглан, ажиллах боломж бүрдэж байгаа юм. Өмнө нь ажиллаж байсан аливаа кейс нь шинээр өгч буй кейсийг шинжлэх, чухал асуудалд чиглэсэн судалгааны асуултууд боловсруулах үндэс болдог (W. Ellet 2007). Хэдийгээр уншигч кейст өгөгдсөн агуулгын нөлөөлөгч хүчин зүйлсийг бүгдийг хэрэглэж болох боловч кейст хийх шинжилгээний аргачлалыг тооловч барашгүй билээ.

УХАН ОЙЛГОХ НЬ

Кейст тулгуурлана гэдэг нь нөхцөл байдлын талаар дүгнэлт хийхэд туслах шинжилгээний аргыг ашиглан бие даан, идэвхтэй суралцах арга юм. Дүн шинжилгээ хэмээх ойлголт нь эртний Грекийн “задарч, уусах” хэмээх утга бүхий үгнээс гаралтай юм. Англи хэлээр “analysis” гэдэг нь аливаа зүйлсийн

үндсэн хэсгүүдийг задлах, бүхэллэг зүйлсийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн хоорондын хамаарлыг судлах агуулгатай байдаг ажээ. Кейст шинжилгээ хийхэд ямар зүйлсийг нөхцөлдүүлсэн хийгээд тэдгээрийн чухал асуудлуудыг танин мэдэх, тодорхойлох арга замыг олохыг зорьдог билээ.

Төрийн захиргааны парадигм бүр өөр өөрийн эш онол, хүрээ, үйл явц, туршлага, тоон арга хэрэгсэлтэй байдаг. Энэ нь өвөрмөц нөхцөлт байдлын мөн чанар, төрөл хэлбэрүүдийг ухан эрэгцүүлэхэд дэм үзүүлдэг байна. Михайл Портерийн эш үзэл нь болбоос өрсөлдөх давуу талыг тодорхойлоход маш чухал боловч ямар үнээр бүтээгдэхүүнээ арилжих, ямар санхүүгийн аргачлал хэрэглэх зэрэгт тус огт болохгүй. Харин энэхүү сэтгэгч М.Портерийн таван хүчний эш болбоос үйлдвэрлэлийн орчинд компани хэрхэн ажиллах зэрэгт зах зээлийн өрсөлдөөн тайлбар өгч чадах юм. Хэнбугайч М.Портерийн онолыг үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүнийг худалдаанд гаргахад хэрэглэх боломжгүй ажээ.

Харин сайтар тодорхойлсон зорилтот тусгайлан зориулан аргачлал боловсруулах нь дархан хүн багажаа дархлах мэт хийсэн тул тун тохиромжтой буй за. Гэтэл мөнөөх дарханы багаж, дөнгөж суралцаж эхлэн буй шавь нарт ойлгож хэрэглэхэд бэрх хэцүү, яршиг төвөг ихтэй байх нь элбэг ажээ.

Энэхүү гарын авлага нь төрийн захиргааны эш онол, үзэл баримтлалуудыг хэрхэн хэрэглэж кейс, жишээгээр суралцахад чиглэсэн юм. Задлан шинжилгээний арга техникийг сургаж, эш онолын хэрэглээ, тоон шинжилгээг ашиглан кейст дүгнэлт өгөхөд шаардлагатай үндэслэл бий болгох чадварыг эзэмшүүлэх зорилготой билээ.

Өгөгдсөн кейсийн нөхцөл байдлын шинж чанарыг тодорхойлохдоо идэвхтэй уншилтаар задлан шинжилгээ хийх нь машинд тустай ажээ.

УНШЛАГААС, ЭРЭГЦҮҮЛЭХ ХИЙГЭЭД ТУНГААХ НЬ ЧУХАЛ

Оюутнуудад кейс шинжилгээний аргачлал нь шинэ тутам тул тэд эхнээс нь дуустал дахин дахин олон удаа унших нь ухаан ойлгох хамгийн найдвартай арга зам хэмээн итгэдэг (Тиймээс олон их дээд сургуулийн оюутнууд түргэн уншлагын хичээл нь ач тустай хэмээн сэтгэж ач холбогдол өгч байдаг). Тэдгээр оюутнууд кейсийг үтэр уншиж, бүлэг гарчиг, өгүүлбэрийг тэмдэглэхийг чухалчилдаг аж. Гэхдээ кейсийг шинжлэх нь хэзээ хурдан, мөн удаан унших хэрэгтэйг мэдэж байх шаардлагатай юм. Магад үүнд кейсийг уншихаас, эрэгцүүлэн тунгаах нь чухал, цаг их зарцуулдаг тул “Шүүн тунгаах сэтгэлгээ” (Critical Thinking)-ний чадварыг эзэмших нь нэн чухал.

Уншигч шинэхэн кейс дээр ажиллахад, чухам юуг эрэн хайхаа төдийлэн мэддэггүй. Энэ нь кейсийг уншиж буй хэнбугайд ч ялгаагүй тулгарах бэрх асуудал мөн. Кейсийг уншихаас урьдаар эрэгцүүлэн тунгаах (Critical Thinking хэмээх ойлголтын үндсэн суурь) нь идэвхтэй чиглэл хандлагын суурь бөгөөд уншиж, дуудаж эхэлмэгц асуултууд урган гарч байдаг. Улмаар мөнөөх асуултуудын хариултыг хагас дутуу, бүрэн олсон ч тэдгээрийн хоорондын хамаарлыг аль болох уужим эрэгцүүлэх (том зургаар харах) ёстой болдог. Иймд кейст шинжилгээ хийхэд уншлага тус болохгүй, энэ нь кейс шинжилгээний үндсэн эх үүсвэр болохгүй билээ.

КЕЙСИЙН НӨХЦӨЛ БАЙДАЛ

Кейсүүдэд дараах дөрвөн хэлбэрийн нөхцөл байдал ихэнхдээ давтагдаж байдаг. Үүнд:

- Асуудалтай тулгарсан үеийн кейс
- Шийдвэр гаргалттай холбоотой кейс
- Үнэлгээ, дүгнэлт өгсөн байдалтай кейс
- Дүрэм, журмын үр нөлөөг шинжилсэн кейс

Магадгүй уншигч дээрх дөрвөн хэлбэрийг үгүйсгэж болно. Гэвч энэ хэлбэрүүд кейсүүдэд үлэмж олон тусгагдсан байдаг ба эдгээрээс илүү байхаас бага байх нь үгүй. Басхүү дээрх дөрвөн хэлбэр зарим тохиолдолд хавсарсан хэлбэртэй байх тул аль нэгийг нь сонгох эсвэл хэрхэн уялдуулах аргыг кейст шинжилгээ хийхэд ашиглаж чаддаг мэдлэгтэй байх ёстой. Улмаар түүнийг туршин хэрэгжүүлж, үр дүнд ажиглалт хийх зэргээр практик ур чадвараа нэмэгдүүлж болно. Үүний тул кейсийг өөрийн оюун ухаандаа тунгаан тольдсон аргаар, чөлөөтэйгээр сэтгэн хөгжүүлбэл зохино. Кейсийн нөхцөл байдлыг шинжлэх хүчин төгөлдөр эрхэм чанар нь магад уншигч кейс судалгааг хэрхэн эрэгцүүлэн тунгааснаас шалтгаалах биз ээ.

Асуудал

Асуудал хэмээх үг нь олон салаа утгатай. Энэхүү үгийн утга нь тодорхойгүй байдалд буй, хүнд бэрх зүйл хэмээн буух ажээ. Харин кейс судалгаанд маш өвөрмөц онцлогтойгоор тодорхойлсон байдаг. Үүнд: (1) ямар нэгэн үйлдэл, шийдвэр гаргасан ба түүний эерэг, сөрөг үр дагавар (2) эс бөгөөс үр дагавар, хийсэн ажил гүйцэтгэлийн талаар ямар нэг тодорхой тайлбар байхгүй зэрэг ажээ. Тун энгийнээр тайлбарлавал ямар нэгэн зүйл хэцүү зүйл агаад энэ яагаад, юуны учир тохиосныг хэн ч эс ойлгохыг хэлж байгаа юм.

Кейс нь дээрхийн адил асуудлуудыг тодорхойлсон жишээг агуулсан байх нь олонтаа. Жишээлбэл:

1. Захиргааны байгууллагын гүйцэтгэлд чухал ач холбогдол бүхий өөрчлөлтийн төслийг хэрэгжүүлэх болжээ. Уг төсөл нь нарийвчлан боловсруулсан, маш олон зорилт, арга хэмжээ, шалгуур үзүүлэлт, үр дүн, үр дагавар үрнөлөөг тодорхойлсон хүснэгтүүдээс бүрэлдэж байсан ажээ. Өөрчлөлтийн төслийг хэрэгжүүлэгч нар энэ төлөвлөлтийн загварыг хэрэгжүүлснээр байгууллагын үр дүн өмнөхөөсөө нэмэгдэж үр дүнд

хүрнэ гэж төсөөлж байсан байна. Гэвч олон төрлийн хүснэгтүүд маш сайн боловсруулагдаж, бөглөгдсөн боловч бодит хүсэн хүлээж буй үр дүнд хүрсэнгүй харин бичиг цаас, хүснэгт бөглөх зэрэг ажилд ажилтнуудын зарцуулах цагийн ачаалал нэмэгджээ.

2. Санхүүгийн албаны дарга, тус байгууллагад хоёр байгууллагаас төлөх ёстой мөнгөн төлбөр цаг хугацаанд орж ирэхгүй талаар мэдэгдсэн агаад ямар шалтгааны улмаас уг төлбөр орж ирээгүй талаар тайлбар байхгүй байжээ. Үүний улмаас санхүүгийн тайлан, бүртгэлд байгууллага, хүмүүсээс авах авлагын хувь нэмэгдсэн үзүүлэлт гарчээ. Ийм тоон өгөгдөл нь удирдлагад тухайн хоёр байгууллагатай холбоотой шийдвэр гаргах, гэрээг сунгах, өөрчлөх, дотоод хяналтын тогтолцоо зэрэг ямар байгааг харуулж болох юм.

Дээрх хоёр кейс нь бүтэлгүй үр дагавар бүхий нөхцөл байдлыг дүрсэлж, үр дагаварын шалтгааныг таньж мэдэхэд мэдлэг нь чухал ажээ. Мэдлэг нь нөхцөл байдлыг задлан шинжилж, үндсэн нөлөөлж буй хүчин зүйлс, учир шалтгааныг тодорхойлж шийдвэрлэх хувилбаруудыг агуулж байдаг тул практик ач холбогдолтой билээ. Өөрчлөлтийг хийх гэж зүтгэх нь чухал боловч, үл мэдэгдэх эрсдэлт хүчийг илрүүлэх, өөрчлөлтийн агентыг зөв удирдах зэргийг сайтар тооцохгүй болбоос “өөрийгөө өгүүтгэх” ч уршигтай байж магад. Учир нь өөрчлөлт хийх төслийг төрийн үйлчилгээний байгууллагад нэвтрүүлэхээр төслийн нэгж ажиллуулж, цаг хугацаа, хөдөлмөр, их төсөв, мөнгө зарцуулсан авч ажилтнуудын сургалтыг хэлбэрдэх, дүрэм журмын өөрчлөлтийг сайтар хийгээгүй, зорилтот удирдлага зэрэг эрсдэлт хүчин зүйлсийг сайтар тооцоогүйгээс татвар төлөгчдийн олон сая төгрөгийг салхинд хийсгэх лугаа адил “улсаа хөнөөх” уршигтай болно. Улсын байгууллагууд энэ мэтээр ажиллавал улс төр нь доройтон суларч бусдын идэш болох нь бүр тодорхой.

Ийм учраас мөнөөх асуудал нь яагаад, юуны учир үүсэн бий болсныг нарийвчилан, учир шалтгааныг мөрдөн шинжилж, хөдлөшгүй баримтаар нотлон илэрхийлэх, цаашилбал үнэн зөвөөр тэмдэглэн, бүрдүүлж, ашиглах аваас аливаа өөрчлөлт шинэчлэл нь үр өгөөжөө өгч улс төр, ард түмэн цөмөөр өөдлөн дэвшихэд дэмтэй ажээ. Нөгөөтэйгүүр асуудлын учир шалтгааныг шинжлэн, тунгаахдаа хөгжил дэвшилд хүргэх хийгээд садаа бэрхшээлийг үүсгэж буй хэмээн ангилан үзэх нь зохимжтой юм. Учир нь ямар хөгжил дэвшилд тэмүүлж байгаа алсын хараа, эрхэм зорилгоос урган гарсан шалгууруудаар асуудлыг хэмжиж, амжилтаа тэтгэж буй эсэх, алдаа эндэгдлийг засан залруулж байгааг ялган салгаж, дэнслэх явдал юм. Энэ нь цаашдаа ард нийтээр даган баясах, тэвчин баримтлах хууль ёсны сахилгын байдал, шинэ мэдлэг олох эш онолын бүтээл, түүнийг ягшуулах, хэвшүүлэлт нь улам бүр өөдлөн дэвшиж байна уу гэдэгт анхаарал хандуулах ажээ. Цаашилбал улсыг сэргээн мандуулах, хөгжлийн асуудлуудыг хэрхэн анхаарч эрчимтэй түргэн хэрэгжүүлэхэд, эдийн засаг, хүн ам зүй, бүс нутгийн интеграци, хөрш орнуудтайгаа хэрхэн синергетик үүсгэсэн, ямар өгөгдөл байгаа зэргээр шинжлэхэд буруу зүйл үгүй.

Асуудлын шинжилгээ нь асуудлыг тодорхойлохдоо түүний мөн чанарыг танин мэдэх, өгөгдөлд хэмжилт хийхээс эхэлдэг. Ерөнхийдөө кейсүүдэд асуудлуудыг нарийвчлан эс тодорхойлж, харин хүүрнэн дурдсан, тоо баримтууд, тохиолдсон явдлуудаас өгүүлэх нь оюутнууд өөрийн биеэр асуудлыг эрэн олж, тодорхойлох нь чухал буй заа. Ингэснээр суралцагч гол (түлхүүр) асуудлыг эрэн олох, таних ур чадвараа дээшлүүлж, түүнийг улам бүр төгөлдөржүүлэх явдал юм. Үүний дараагаар асуудлуудыг гүйцэтгэл, ямар үр дагаварт хүргэсэн хэрхэн хамаарч байгаа, ямар учир шалтгааны улмаас асуудал үүссэнийг нотолгоонд тулгуурлан тайлбарлана. Энэ нь асуудлыг тодорхойлох үндсэн ажилбар болно. Үүнийг хийж

гүйцэтгэхэд уншигчид төрийн захиргааны онол, хандлагуудын янз бүрийн арга зүй, аргачлалууд хэрэгтэй ажээ.

Шийдвэр

Захиргааны шийдвэртэй холбоотой байдлаар янз бүрийн кейсүүд боловсруулагдсан байдаг нь олонтаа. Байгууллага, салбар, орон нутаг, засгийн газрын шийдвэрүүдийн кейс нь бэрх нөхцөл, тодорхой бус байдал, эгзэгтэй мөчид, нийгэм эдийн засгийн далайцтай нөлөө үзүүлсэн амжилттай, бүтэлгүйтсэн түүхийг агуулсан байдаг ажээ. Мөн олон оролцогч этгээдүүдийн эрх ашиг, сонирхолын зөрчил хийгээд улс үндэстний өмнө тулгарсан сорилт гэх мэт ярвигтай, цогц шинжтэй боловсруулагдсан байх нь ч олонтаа.

Аливаа кейст авагдсан шийдвэрүүд нь эгэл биш, өвөрмөц шийдэлтэй, бусдаас ялгарах онцлог шинжтэй байдаг билээ. Эдгээр кейст буй шийдвэрүүд нь өөр бусад нөхцөлүүдээс шалтгаалсан, ямар онцлог шинжийг агуулж байгаа зэргийг харуулдаг аж. Жишээлбэл Монгол Улсад сүүлийн 5 жилд элэгний өвчлөлийн тохиолдол, нас баралтын тоо хурдтай нэмэгдсний улмаас Засгийн газар “Элэг бүтэн Монгол”¹ хэмээх хөтөлбөрийг батлан хэрэгжүүлэх тогтоол гаргажээ. Дээрх кейс нь Засгийн газрын гаргасан шийдвэр нь ирээдүйд чиглэсэн стратегийн зөв хувилбар мөн эсэх, энэ шийдвэрийг гаргахад шинжилгээг хангалттай сайтар хийсэн үү, өөр ямар хувилбар байж болох вэ зэргээр ажиллах боломжийг өгч байгаа юм.

¹ Монгол Улсын Засгийн газрын 2017 оны 112 дугаар тогтоолоор “Элэг бүтэн Монгол” хөтөлбөр батлав. Уг хөтөлбөр сүүлийн арван жилд манай улсад элэгний хорт хавдар хүн амын нас баралтын тэргүүлэх шалтгаан болж, нийт нас баралтын 15 хувийг эзэлж байна. Монгол Улс элэгний хорт хавдрын шалтгаант нас баралтын түвшингээр дэлхийд тэргүүлж, энэ үзүүлэлт дэлхийн дунджаас даруй 6 дахин их байгаа юм. *Хөтөлбөрийн зорилго:* Монгол Улсын хүн амын дунд гепатитийн вирусын халдварын тархалтыг хязгаарлан гепатитийн С вирусын халдварын шинэ тохиолдлыг 2020 он гэхэд таслан зогсоож, гепатитийн вирусээс үүдэлтэй элэгний архаг үрэвсэл, хатуурал, хорт хавдрын шалтгаант нас баралтыг эрс бууруулна гэжээ.

Кейс 3. Элэг бүтэн Монгол хөтөлбөр

Дэлхий дахинд 520 сая хүн вируст гепатитийн архаг халдвартай амьдарч байгаа бөгөөд жил бүр 1.45 сая хүн уг өвчнөөс үүдэлтэй элэгний хатуурал, хорт хавдрын улмаас нас барж байна. Манай улсын хувьд ч гепатитийн вирусн халдвар тулгамдсан асуудлын нэг болсоор байгаа юм. Дэлхийн эрүүл мэндийн байгууллагатай хамтран 2014 оны байдлаар манай улсад гепатитийн В, С вирусн архаг халдвартай 400 мянган хүн амьдарч байна.

Засгийн газраас хүн амыг гепатитийн вирусн халдвараас сэргийлэх, уг халдварыг оношлох, эмчлэхэд анхаарал хандуулан олон талт арга хэмжээг хэрэгжүүлж ирсэн. Тухайлбал, Халдварт өвчинтэй тэмцэх үндэсний хөтөлбөр (2002-2010 он, 2011-2015 он), Вируст гепатиттай тэмцэх сэргийлэх зорилтот программ (1988-2000 он), Вируст гепатитийг хянах, сэргийлэх үндэсний стратеги (2010-2015 он)-ийг хэрэгжүүлсэн.

Гепатитийн В вирусн эсрэг вакциныг 1991 оноос заавал хийх дархлаажуулалтын товллолд нэвтрүүлсэн нь бага насны хүүхдийн дунд гепатитийн В вирусн халдварын тархалтыг бууруулахад чухал ач холбогдолтой болж, 2011 онд манай улс (0.58 хувь) тав хүртэлх насны хүүхдийн дунд гепатитийн В вирусн халдвар тээгчдийн тархалтыг 2 хувь хүртэл бууруулах ДЭМБ-ын Номхон далайн баруун бүсийн зорилтыг хангасан байна. Мөн гепатитийн А вирусн эсрэг вакциныг 2012 оноос үе шаттай нэвтрүүлснээр А вируст гепатитийн өвчлөл 10,000 хүн амд 1.0 тохиолдол болж, дархлаажуулалтын өмнөх үеэс 22 дахин буурчээ.

Гепатитийн С вирусн эсрэг шинэ эмийг улсын бүртгэлд бүртгэн эмчилгээний практикт нэвтрүүлж, орчин үеийн арга, техникээр вирусн ачаалал тоолох шинжилгээг хийж эхэлсэн нь гепатитийн вирусн халдварын тусламж, үйлчилгээг олон улсын түвшинд хүргэхэд чухал алхам болсон. Мөн эрүүл мэндийн даатгалын сангаас дээрх эмийн үнэд хөнгөлөлт үзүүлэн элэгний анхдагч хорт хавдрыг эрт илрүүлэх, элэг шилжүүлэн суулгах эмчилгээний зардлын зохих хувийг эрүүл мэндийн даатгал, улсын төсвөөс санхүүжүүлж, эмч нарыг урт, богино хугацаагаар гадаад улс оронд сургах зэргээр эмнэлгийн тусламж, үйлчилгээний хүртээмжийг нэмэгдүүлэн ажиллаж байна.

Кейс 3.-ын үргэжлэл

Дээрх арга хэмжээний дүнд сүүлийн таван жилд вируст гепатитийн өвчлөл өмнөх таван жилийн дунджаас 6.8 пунктээр, үүний дотор гепатитийн А вирусын цочмог халдвар 10,000 хүн амд 5.3 пунктээр, В вирусын цочмог халдвар 0.2 пунктээр, С вирусын цочмог халдвар 0.6 пунктээр тус тус буурчээ.

Гэсэн хэдий ч сүүлийн арван жилд манай улсад элэгний хорт хавдар хүн амын нас баралтын тэргүүлэх шалтгаан болж, нийт нас баралтын 15 хувийг эзэлж байна. Монгол Улс элэгний хорт хавдрын шалтгаант нас баралтын түвшингээр дэлхийд тэргүүлж, энэ үзүүлэлт дэлхийн дунджаас даруй 6 дахин их байгаа юм.

Гепатитийн вирусын халдварын талаарх хүн амын мэдлэгийг дээшлүүлэх, зан үйл, хандлагыг өөрчлөх, өөрийгөө болон гэр бүлийн гишүүдээ халдвараас хамгаалах мэдлэг, дадалтай болгох, уг вирусын архаг халдвартай байгаа хүнийг илрүүлэн эмчилгээнд хамруулах, элэгний хатуурал, хорт хавдрыг эрт үед нь оношлох, эмчлэх, гепатитийн вирусын халдвар дамжих замыг таслах чиглэлээр цогц арга хэмжээ хэрэгжүүлэх шаардлагатай байна.

Монгол Улс Дэлхийн эрүүл мэндийн байгууллагын гишүүн орны хувьд “Вируст гепатитийн эрүүл мэндийн салбарын дэлхийн стратеги 2016-2021”-ийн зорилтод хүрэх, хүн амаа гепатитийн вирусын халдвараас урьдчилан сэргийлэх, эрт илрүүлэн эмчлэх, улмаар элэгний хатуурал, элэгний хорт хавдрын шалтгаант нас баралтыг бууруулах зорилгоор “Элэг бүтэн Монгол” хөтөлбөр (цаашид “хөтөлбөр” гэх)-ийг боловсруулсан болно. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд урьдчилсан төсөвлөлтөөр 226,213,000,000.0 төгрөг зарцуулна.

Эх сурвалж: <https://www.legalinfo.mn/annex/details/7789?lawid=12602>

Кейст буй шийдвэрүүдийн шинж байдал нь олон талаас нь тайлбарлаж болохуйц өргөн хүрээг хамарсан, шалтгаан үр дагавар, шаардлагатай өгөгдлүүдийг агуулсан байвал зохилтой. Энэ нь суралцахад сонирхолтой, олон эш онолуудыг хэрэглэх, өгөгдөлд шинжилгээ хийх, шалтгаан-үр дагаврыг тодорхойлох зэрэг ур чадвар эзэмшихэд тустай билээ. Мөн огт өөр стратеги, бодлогын хувилбар, өөрчлөлт хийх шинэ арга зам, санхүүжилтийн шинэ арга гэх мэт шийдвэрийг шинжилж өөр альтернатив арга замыг бүтээлчээр эрж олоход чухал үүрэгтэй ажээ.

Шийдвэрийн хамрах хүрээнээс үл хамаарч, түүнд шинжилгээ хийхдээ дараах чиглэлийг баримтлана. Үүнд:

- Шийдвэрийн хувилбар
- Шийдвэрийн шалгуур
- Хамааралтай баримт нотолгоо зэрэг юм.

Шийдвэрийн хувилбаруудыг тодорхойлохдоо, тухайлсан кейст өгүүлсэн нөхцөлөөс тодорхой харж болно. Гэхдээ кейст зөвхөн шийдвэр гаргасан хувилбарыг тойрсон тайлбар үндэслэл байх тул тэс ондоо хувилбарыг олоход бэрх байж болох талтай. Иймээс кейст нөхцөлдүүлсэн байдал өгөгдөл тайлбар бүрэн дүүрэн байж хэргийг дэлгэрүүлэх, элдэв талаар судлаж үзэхэд саадгүй байх ёстой ажээ. Ялангуяа илэрхий баримт нотолгоог ашиглан шийдвэрийн өөр хувилбаруудыг боловсруулж, түүний үнэн зөвийг нотлохоор хичээх нь суралцагчдад асар их нөлөөлөх нь тодорхой агаад зохистой (рациональ) шийдвэр гаргах чадвар олгоно.

Шийдвэрт шалгууруудыг ашиглан шинжилгээ хийх нь маш чухал дараагийн алхам юм. Рациональ шийдвэрийг тохиромжтой шалгуургүйгээр гаргах боломжгүй. Гэхдээ кейст буй шийдвэрүүд нь ямар нэг байдлаар шалгууруудыг тусгаж, хэлбэр загваруудыг агуулаагүй байдаг тул оюутнууд өөрсдөө бүтээлчээр шалгуурыг тодорхойлж баримт дурдаж шинжилдэг.

Шалгуур нь мэдээж баримт, нотолгоонд үндэслэсэн байх нь зохимжтой агаад сургагчийн заасан, ном, шасдирт буй эш онолуудыг ашиглан боловсруулдаг. Энэхүү эш онолуудыг шийдвэрийн шинжилгээнд хэрхэн амжилттай хэрэглэж байгаа байдлаар сургагч үнэлгээ өгөх боловч оюутнуудын ур чадвар олж авах давуу тал үүнд оршино.

Шалгуур нь шийдвэрт хийх шинжилгээг дүүргэхийн тухайд баримт нотолгоог боловсруулан хэрэглэнэ. Зорилго нь болбоос шийдвэрт шалгуур хийгээд боломжит баримт, нотолгоог хэрхэн дүйцүүлсэн эсэхийг харуулах чухал хэмжүүр юм. Учир нь шийдвэр нь зорилготой бүрэн нийцэж байна уу?, шалгуур, баримт, нотолгоо нь зорилготой уялдаж байна уу?, зорилгыг биелүүлэх үндсэн нөхцөлийг хангаж байгаа эсэх? зэрэг асуултуудад хариулж байх шаардлагатай байдаг.

Өөр нэгэн шийдвэрт хийх шинжилгээний онцлог шинж бол уншигч өөрийн тайлбар, үзэл бодлыг илэрхийлэх боломж юм. Амьдралд хамгийн зөв шийдвэр бодитойгоор орших боломж хомс агаад шийдвэр нь зарим этгээдэд эерэг, заримд нь сөрөг нөлөөтэй учир тус бүр өөрсдийн сууринаас хандана. Үүнийг шийдвэрийн шинжилгээ хийхэд анзааран үзэж, хамаарах баримт нотолгоо аль талд байгааг басхүү дэнслэх хэрэг гардаг ажээ.

Үнэлгээ

Үнэлгээ нь үр дагавар, акт, гүйцэтгэлийн үр дүн, үнэ цэнэ, ач холбогдолын талаарх шүүмжийн илэрхийлэл юм. Үнэлгээний бүрэлдэхүүнд хувь хүн, бүлэг, хэлтэс тасаг, газар, бүхий л байгууллага, салбар, үндэстэн, бүс нутаг улмаар глобаль түвшинг ч хамарч болно. Төрийн үйлчилгээний байгууллагын гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь бодит амьдралаас авсан жишээ байх нь зүйтэй. Энэ нь кейсийг бодит байдалдтай улам бүр дүйцүүлсэнээр суралцах түвшин нэмэгддэг ажээ. Мөн кейсийг өөр бусад бодитой эх үүсвэрүүдээр баяжуулах, түүнийг бүтээлчээр ашиглах боломж бүрдэнэ. Үнэлгээ нь

мөн одоо хүчинтэй байгаа захиргааны акт, шийдвэрүүдийг хамаарч болох агаад дадлага хийх, шинэ өөрчлөлтийн төсөл боловсруулах мэтээр олон талаар бүтээлч, уужим сэтгэх боломж олгодог. Шийдвэрийн үр дагаварыг үнэлсэнээр ямар нөхцөлд (жишээлбэл нийгэм, эдийн засаг, улс төр, эрх зүйн) шийдвэр гаргаж, түүний гүйцэтгэл хэрхэн ямар нөлөө үзүүлснийг баримт, нотолгоор харуулах юм. Үүний тулд мөн л адил тохирох шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашиглаж ач холбогдол, үнэ цэнэ, үр дүнг хэмжих юм. Шалгуурыг хэрхэн зөв сонгохоос үнэлгээний чанар шалтгаалдаг учир тухайн шийдвэрт тусгайлан зориулсан шалгуурыг боловсруулж баримт нотолгоог цуглуулдаг. Жишээлбэл төрийн байгууллагын санхүүгийн гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ сүүлийн 5 жилийн туршид зардлын ангийг шалгуур болгон авсан тохиолдолд тус байгууллага ямар зүйлд илүү ач холбогдол өгч байгааг зардлыг эзлэх хувийн тоон үзүүлэлтээр шинжлэх боломжтой болдог. Энэ шалгуур нь шийдвэрийн кейсийг санхүүгийн удирдлагын талаас шинжилж, шүүмж санал боловсруулах зэргээр суралцах боломжтой болдог.

Үнэлгээ нь мөн шалгуур, баримт нотолгоо хоорондоо хэрхэн дүйцэж байгааг илэрхийлж байдаг ажээ. Дээр өгөгдсөн жишээнд санхүүгийн тоон үзүүлэлтүүд нь шийдвэрийг шинжлэхэд хэрэглэгдэх шалгуур, баримт нотолгоо хоорондоо дүйцэж буйг харуулах жишээ юм. Хэрэв шийдвэр шалгуурыг хэрхэн хангасныг баримтаар нотолж чадахгүйд хүрвэл энэ нь зөрчилтэй кейс болоход хүрнэ. Энэ нь сургалтад төдийлэн ашиг тустай байж чадахгүй, цаг, хүч хөдөлмөр барсан ажил болно.

Үнэлгээний өөр нэгэн шаардлага болбоос эерэг эсвэл сөрөг тус бүрт хамаатуулах явдал мөн. Жишээлбэл аливаа удирдагч өөрийн давуу, сул талуудтай байдаг тул няхуур үнэлэх нь зүйтэй. Учир нь манлайлах давуу, сул талаас хамаарч зорилгоо хэрхэн биелүүлсэн нь чухал үнэлгээний талбар

болж, эрх мэдлээ хэрхэн шилжүүлсэн, сэтгэл хөдлөлөө хэрхэн барьсан, бусдыг хүлээн зөвшөөрсөн байдал, бусдыг зорилгод хэрхэн нэгтгэсэн байдал зэргээр шинжлэх, улмаар суралцах зүйлс олон байх ажээ.

Журам

Тоон шинжилгээний арга зүй нь нөхцөл байдлын талаар багц мэдээллүүдийг өгдөг. Тоон өгөгдөлүүд, баримт, нотолгоог хэрхэн гаргасан шийдвэртэй дүйцүүлэн хэрэглэх зааварчилга нь чухал үүрэгтэй юм. Жишээлбэл Монгол Улсын Засгийн газар сүрьеэгийн өвчлөлийг бууруулах зорилготойгоор үндэсний хөтөлбөр батлах шийдвэр гаргаж, хэрэгжүүлсэн боловч сүрьеэгийн өвчлөлийн тохиолдол нэмэгдсэн дүн гарчээ. Шалтгаан нь сүрьеэгийн шинжилгээнд хамрагдаж буй иргэдийн тоо нэмэгдсэнээр далд өвчлөлийн илрүүлэлт ихсэж улмаар тоо, тохиолдол нэмэгдэх шалтгаан болжээ. Энэ нь тоон өгөгдлийг зорилго, шийдвэртэй хэрхэн дүйцүүлэх нь аргачлалаар тодорхойлогдож байдаг (W. Ellet 2007). Иймээс аргачлалд шинжилгээг хийхэд дараах зүйлсийг мэдэж байх нь нэн тустай. Үүнд:

- Нөхцөл байдлыг тодорхойлоход ямар төрлийн мэдээлэл хэрэгтэй байна.
- Мэдээллийг байршуулахад тохиромжтой журам
- Энэ журмыг хэрэглэх зөв арга зам
- Өгөгдлийг шинжлэх шаардлагатай журам зэрэг юм.

Журамд шинжилгээ хийх нь бүхий л төрийн захиргааны салбарын хүрээг хамарч, ашгийн бус, захиргааны чиг үүргүүдийг хэрэгжүүлэх зорилготой, тогтолцоо, салбар, байгууллага, газар, хэлтэс тасаг, төрийн албан хаагчдын талаар боловсруулсан бүхий л кейсүүдэд хэрэглэгдэж байдаг. Журам нь аливаа зүйлсийг шинжлэхэд хэрэглэгддэг танин мэдэхүйн хэрэглэгдэхүүнийг хамаардагагаад энэ нь янз бүрийн мэргэжлийн салбар болон хөгжсөн билээ (инженер, эмч,

физик, хими, хууль, эдийн засаг гэх мэт). Өгөгдлүүд маш олон төрлөөр, өргөн хүрээг хамарсан байдаг ч түүнийг боловсруулах аргачлал нь маш нарийвчлан боловсруулагдсан, өвөрмөц, давтагдашгүй шинж чанартай ажээ. Ийм учраас журамд шинжилгээ хийхэд ямар өгөгдөл, мэдээлэл чухам хэрэгтэйг тодорхойлж, түүнийг хэрхэн, ямархуу аргаар хэрэглэснийг олж харснаар учир шалтгааныг танин мэдэх боломжтой юм. Жишээлбэл Их Британийн судлаач Н.Паркинсоны “Хууль” хэмээх шинжлэх ухааны шинжилгээ нь байгууллагын үүрэг өөрчлөлт, төсөв, албан хаагчдын тооны хамааралд статистик шинжилгээ хийж, зүй тогтолыг байж болохыг баталсан байна. Энэхүү шинжилгээнд хэрэглэгдэж буй тоон өгөгдлүүдийг бүх хүмүүс ашигладаг боловч зүй тогтолыг хэн ч олж хараагүйд учир оршино. Тоон өгөгдлүүд маш олон төрлөөр, өргөн хүрээг хамарсан байдаг ч түүнийг боловсруулах журам нь маш нарийвчлан боловсруулагдсан, өвөрмөц, давтагдашгүй шинж чанартай ажээ. Энэхүү жишээнээс оюутнууд Н.Паркинсоны “Хууль”-ийн өгөгдөл боловсруулах зааврыг шинжилж, энэ зааврын дагуу улсын салбарыг бусад кейст зөв хэрэглэж чадах ур чадвартай болно.

Чанарын арга зүй нь журмаас огт өөр зарчимтай юм. Чанарын арга зүйд элдэв аргаар нэг төрлийн, ойролцоо мэдээлэл, өгөгдлийг олох боломж өндөр байдаг. Жишээлбэл төрийн байгууллагын удирдах ажилтны манлайлалын чадавхийг үнэлэхэд бүлгийн, экспертийн ярилцлага, “360” үнэлгээ гэх мэт маш олон төрлийн аргуудаас сонгох боломжтой. Үүнд элдэв талаар судлахад, зөв мэдээлэл олоход ямарваа тогтсон хязгаарлалт, бэлэн жорууд гэж үгүй болно. Харин төрийн үйлчилгээний кейст ойролцоо нөхцөл байдалд хэрэглэх журам үйлчилгээний чанарыг хэрэглэгчид, үйлчлүүлэгчдийн санал асуулгаар, мөн стандарт хангаж буй байдлын хөндлөнгийн үнэлгээнд тулгуурлаж болно.

Аливаа зүйлсийн өнөөгийн үнэ цэнэ, ач холбогдлыг

тоон өгөгдөлд суурилан томъёогоор илэрхийлж, оновчтой тодорхойлох зөв журам байдаг боловч үйлчилгээний өрсөлдөөн, манлайлал зэрэг өөр олон зүйлд тогтоосон зөв журам гэж байддаггүй ажээ. Гэхдээ энэ нь журмыг шинжлэх нь тодорхойгүй, үл мэдэгдэх нөхцөлд хийнэ гэсэн үг огтхон ч биш юм. Ямар ч шинжилгээ судалгаа нь ирээдүйд бий болж болох, эсхүл өнөөдөр хэрэгцээ шаардлагатай байгаа асуудлуудын учир шалтгаан, үр дагавар, зүй тогтолыг илрүүлэхэд чиглэсэн байдаг. Иймээс тодорхой бус байдал нь үл мэдэгдэх нөлөөлөх зүйлсийн хүчийг томъёогоор таамаглаж, таамаглалыг баталж болох боловч үүнийг үнэн зөв гэхэд бас л маргаантай. Өөрөөр хэлбэл вальютын ханшийн өсөлтийг тодорхой хугацааны дотор харж болох боловч тэр нь тогтмол хэвээр үргэлжлэх боломжгүйтэй адил ойлголт юм. Тиймээс таамаглал нь боломжит байж болох хувилбаруудыг агуулж болох боловч, тэдгээрийн хувилбаруудыг хүн бүр хүлээн зөвшөөрөх албагүй. Учир нь нийгмийн эрүүл мэндийн хүрээлэнгээс эрүүл хоололтын журам боловсруулж, энэ нь хамгийн сайн хэмээн мэтгэх боловч мөнхүү журмыг хүн болгон өөртөө тохируулан хэрэглэдэг, зарим хүнд огтхон тохирохгүй ч байж болно.

Журмын шинжилгээ үр дүн нь хоорондоо эсрэг, тэсрэг санаа бодлыг үргэлж эсрэгцүүлэн авч үзэх явдал юм. Өөрөөр хэлбэл нэг тоон өгөгдлийг хоёр хүн хараад огт өөрөөр дүгнэж болохыг анзаарч, үүний учир шалтгаан нь чухам юунд байгааг ухан ойлгох явдал юм. Жишээлбэл алслагдсан нэгэн аймгийн 150 өрх бүхий суманд 2.7 тэрбум төгрөгөөр өндөр хүчдэлийн шугам татаж, цахилгаан эрчим хүчээр хангасныг ихэнх эдийн засагч, санхүүчид хамгийн муу хөрөнгө оруулалт хэмээн тайлбарлана. Учир нь тэдний тооцооллын журам нь нэгж хөрөнгө оруулалтын үр ашгийг тооцож, хэдий хэмжээний эдийн засгийн үр ашиг авчрах тал дээр төвлөрсөн байдаг. Ийм учраас өндөр хүчдэлийн шугамыг татах хөрөнгө оруулалт нь 95 жилийн дараа өртөгөө нөхөх болбол уг шийдвэрийг

санхүүчид огт зөвшөөрөхгүй. Энэ тэдний хувьд огт байж болохгүй алдаатай шийдвэр аж. Харин нийгмийн ажилтан нь үүнийг сайн хөрөнгө оруулалт хэмээн үзэх агаад алслагдсан суманд амьдарч буй иргэд цахилгаан эрчим хүчээр хангагдах эрхтэй хэмээн тайлбарлана. Тэд НҮБ-ын “Хүний эрхийн түгээмэл тунхаглал”-ын 25 дугаар зүйлд үндэслэн төрийн үйлчилгээ хүн бүрт тэгш үйлчлэх ёстой хэмээн үздэгтэй холбоотой юм.

Ингэж эсрэг, тэсрэг дүгнэлтүүд нь хэрхэн юуны учир гарч буй журмыг шинжилснээр, хөндлөнгөөс тайлбар хийх боломж бүрдэх юм. Хэрэв зөв зүйтэй журмыг хэрэглэсэн тохиолдолд үр дүн нь ижилхэн тул заавал эсрэг, тэсрэг дүгнэлтүүд, журмууд хэрэг болохгүй. Мөн чанарын журам үндсэн эш, онолуудын агуулгатай нийцсэн, тухайн нөхцөл байдалтай дүйцсэн баримт, нотолгоотой байвал бусад хүмүүс хүлээн зөвшөөрөхөөс аргагүй билээ.

Журам нь өгөгдсөн кейсийн нөхцөл байдлыг таних, ухан ойлгох тусгайлсан аргатай, маш чухал бүрэлдэхүүн хэсэг юм.

2.1. Кейсийг шинжлэх үйл явц

Кейст дүн шинжилгээ хийх үйл явц нь хувь судлаач судалгаа, шинжилгээ хийх хэв маяг, дадлаас ялгаатай ажээ. Энэ нь та өгөгдсөн кейсийн талаар төвлөрөн бясалгаж, элдэв талаар нягтлан тунгаах нь жир нэгэн судалгаа шинжилгээ үйлдэхээс илүү хичээл зүтгэл шаардах ажээ. Энэхүү хэсэгт оюутнуудад кейсийг ямархуу арга, аргачлалаар үр ашиг, бүтээмж ихтэйгээр дүгнэн шинжлэхэд суралцахад дэм үзүүлэх гэсэн зорилго агуулсан билээ. Кейст дүн шинжилгээ хийх нь тогтоосон журмын дагуу хийх үйл явц бөгөөд хамтаар хэлэлцэн шүүх, нотолсон баримтат өгүүлэл, эсээ бичихэд зориулсан хэв маягт басхүү давхар нийцүүлэх нь зохилтой юм. Учир нь кейсийг дүгнэн шинжлээд дараагаар хэлэлцэн

шүүх асуудлыг дэвшүүлэх нь маргаангүй агаад улмаар нотлох баримтат өгүүлэл, эсээ бичих үндэс бүрэлдэх тул дээрх гурван зүйлс өөр хоорондоо авцалдах нь тодорхой байна (W. Ellet 2007).

Кейст дүн шинжилгээ хийх нь идэвхтэй уншихаас эхлэж, энэ алхам нь магадлах хийгээд урьдаас төлөвлөсөн тодорхой зорилго, чиглэлтэй юм. Уншигч Та олон зохистой, этгээд, шинийг эрэлхийлсэн шинжтэй асуултуудыг дэвшүүлэх (магадлан), түүний хариултуудыг кейсээс эрж хайх нь дүн шинжилгээ хийх үйл явцын эхний үндсэн асуудал болно. Дээрх асуултуудыг дэвшүүлэх нь уншлагыг маш тодорхой зорилготой болгож, өгөгдсөн нөхцөл байдлын чухам ямар асуудалд шууд төвлөрөн, түүнийг олон талаас тольдон харах вэ гэдгийг даруй чиглүүлэн өгдөг. Энэ нь магад бие, сэтгэлийг ариусган амирлуулан бясалган, йог хийх, эс бөгөөс байгалийн сайханд сэтгэл тэнүүн алхахтай агаар нэгэн. Идэвхтэй уншлага нь бас олон удаа давтан уншиж байж нөхцөл байдалд чанд нэвтэрч болно. Дээрх аргууд нь өгөгдсөн кейст буй мэдээллийг огт өөр өнцгөөс харж, өөрөөр дүгнэх шинэ аргачлал юм. Энэ аргачлал нь зорилтыг шинжлэх, үзэл бодлыг тодорхойлох, таамаглал дэвшүүлэх зэрэг зарчмаар баяжуулагджээ.

Кейс 4. Нэг цэгийн үйлчилгээ

Монгол Улсад төрийн захиргааны үйлчилгээ шат дамжлага ихтэй, хүнд сурталтай, үйлчилгээний талаарх мэдээлэл хангалтгүй байдгаас үйлчлүүлэгчдэд ихээхэн хүндрэл учирдаг. Иргэд үйлчилгээ авахын тулд олон байгууллагын үүд сахиж, тамга даруулах, гарын үсэг, зөвшөөрөл авах хэрэг гардаг. Цаг хэмнэж, ажил алдахгүйн тулд “шан харамж” өгөх явдал ч олонтаа тохиолддог. Чирэгдэлтэй, тодорхой бус дүрэм журам нь хувь хүн, бизнес эрхлэгчдэд төвөг учруулж, энэ нь эргээд улс орны нийгэм-эдийн засгийн хөгжилд саад болж байна. Үүнийг засч сайжруулах нэг арга зам бол “Нэг цонхны үйлчилгээ”-г нэвтрүүлэх явдал гэдгийг олон орны туршлага харуулж байна.

Кейс 4.-ийн үргэлжлэл

Швейцарийн хөгжлийн агентлаг “Нэг цонхны үйлчилгээ” төслийг Вьетнам Улсад амжилттай хэрэгжүүлсэн туршлагадаа үндэслэн Монгол Улсын Засгийн газарт “Нэг цонхны үйлчилгээ”-г орон даяар нэвтрүүлэх хөтөлбөр хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлж, улмаар сайн засаглалыг хөгжүүлэх, бизнест ээлтэй орчин бий болгоход хувь нэмэр оруулах, Монголын ард түмний амьдралыг сайжруулахад туслалцаа үзүүлж байна. “Нэг цонхны үйлчилгээ” бий болгосноор иргэд, аж ахуйн нэгжүүд төрийн захиргааны олон төрлийн үйлчилгээг нэг дороос авч, цаг зав болон мөнгөө хэмнэх боломжтой болох юм. Түүнчлэн, төслийн баг үйлчилгээний шат дамжлагыг багасган үйлчилгээг илүү шуурхай болгох чиглэлээр холбогдох төрийн захиргааны байгууллагуудтай хамтран ажиллажээ. Үйлчилгээг хөнгөн шуурхай болгох, үйлчилгээний талаарх мэдээллийн ил тод байдлыг нэмэгдүүлэх, үйлчлүүлэгчдэд ээлтэй орчин бүрдүүлэх замаар “Нэг цонхны үйлчилгээ” төсөл Монгол Улсын төрийн захиргааны үйлчилгээг сайжруулахад дорвитой хувь нэмэр оруулсан болно. Өнөөгийн байдлаар Монгол Улсын хэмжээнд бүх аймаг нэг цэгийн үйлчилгээний төвтэй болсон байна. Монгол Улсын Засгийн газар 2013 онд 153 дугаар тогтоол баталж нэг цэгийн үйлчилгээний төвийн үйл ажиллагааг журамласан байна (ШХА 2017).

2.1.1. Зорилтын шинжилгээ

Энэ нь эхнээсээ хялбар ойлгогдох хийгээд кейст дүн шинжилгээ хийн, түүний мөн чанар, агуулгыг ухаж ойлгоход өөр ямар зорилго тодорхойлж болох вэ?, кейсийг ухан ойлгоход бэрхшээлтэй байна уу?, зорилтыг огт өөр өнцгөөс авч үзэх арга чарга байгаа эсэх?, кейсийг судлаж, хэрхэн дүгнэх аргаа Та яаж, ямар аргаар боловсруулах вэ? зэрэг асуултууд чухал ажээ. Хэрвээ кейст дэвшүүлэх асуултуудыг төдийлэн сайн боловсруулж чадахгүй байгаа бол зорилт ч мөн сайтар тодорхойлогдох боломжгүй ажээ. Ийм тохиолдолд салхинд хийсэх хамхуул лугаа туугдан хий хоосон цаг заваа

үрж, өгөгдсөн кейсийг байгаа байдлаар шууд тайлбарлаж, дурдан тоочсон, онц холбогдолгүй болох бий вий. Ийм учраас зорилт нь үндсэн асуудлын талаар өөрийн нотолгоо бүхий үндэслэлийг боловсруулж дүгнэх, мөн өөр хувилбарт дүгнэлт байгаа эсэх, ямар учраас миний бие энэхүү үндэслэл, нотолгоог сонгож, дүгнэлт хийсэн зэргээ тайлбарлан өгүүлэх нь зохистой биз ээ.

Кейст дүн шинжилгээ хийх бодит зорилт нь цаг хугацааны хувьд ч тохиромжтой хязгаартай байх агаад дунджаар кейс тус бүр 2 цаг байх нь зохимжтой юм. Энэ хугацаанд ямар ч тохиолдолд кейст дүн шинжилгээ хийх үйл явцыг дуусгах нь зориуд их ачаалал өгөхгүйгээр даалгаврыг амжилттай хийж гүйцэтгэхэд хамгийн сайн арга зам мөн юм.

2.1.2. Таамаглал дэвшүүлэх

Өөрийн үзэл бодол, даган баясаж буй үзэл баримтлалыг хамгаалах нэгэн чухал арга бол таамаглал дэвшүүлэх явдал юм. Таамаглал гэдэг нь “судалгааны хожмын үе шатанд шалгах боломжтой, баримтуудын бүрдлийг агуулсан урьдчилан төсөөлж, тайлбарласан тооцоолол” юм. Энэ нь олон талт дүгнэлт өгөх боломжтой баримт, нотолгоонд суурилсан аналитик үйл ажиллагааг зайлшгүй шинжлэх ухаанд хэрэглэх зүйл болно.

Таамаглал нь кейст байгаа нотолгоо үнэн бодитой эсэхийг нягтлан шалгах тодорхой арга хэрэгсэл бүхий давуу талтай билээ. Таамаглал нь хамгийн өндөр гүйцэтгэл, үзүүлэлтийг авч үзэхгүй харин учир шалтгааныг тодруулахад чиглэж, өгөгдөл мэдээллүүдийг ашигладаг. Энэ нь шалгаж, магадлах, зорилгоор холбогдох шалгуурын дагуу хөдлөшгүй нотлох баримтуудыг олж тогтоохдоо эерэг, амжилттай эсвэл сөрөг нөлөөг аль болох олон талаас авч үзэх явдал юм.

Кейс нь зөвхөн дан ганц таамаглалд суурилахгүй, харин кейст буй ашиглаж болох нотолгоо нь рациональ хүрээгээр

таамаглалын хязгаарыг тогтоож өгдөг юм. Зарим тохиолдолд таамаглал нь кейст санаа бодлыг илэрхийлэх хангалттай үндэслэл бүхий нотолгоо болж чадахгүй байж болно. Гэхдээ кейс бүрт таамаглалын боломжит хүрээг тодорхойлох боломж олгосон байдаг ажээ. Тухайн кейсийг огт өөр өнцгөөс авч үзэх эсрэг этгээд байр суурь бүхий талаас ямархуу таамаглалыг дэвшүүлж түүнийгээ хэрхэн нотлон магадалсныг анзааран авч үзмэгц тод харагдана. Өөрөөр хэлбэл нэгэн кейсийг эсрэг тэсрэг байр сууринаас тайлбарлан авч үзэж түүнийг тус тусын таамаглал дэвшүүлэн баримт нотолгоогоор магадлан бататгасан явдлыг харуулж байгаа ажээ. Жишээлбэл, Хүүхдийн мөнгийг олгосон тухай кейсийг талууд зөв, буруу хэмээх байр сууринаас авч үзэж, таамаглал дэвшүүлэх, нотлох баримтаар магадлан, улмаар мэтгэх байр суурийг хэлж байгаа юм.

Энэ нь цаашилбал уг магадлал бүхий байр сууриуд нь хэлэлцэн шүүх, мэтгэлцэхэд ихээхэн сайн нөлөөг үзүүлдэг. Хэлэлцэн шүүхэд суугч оюутнууд урьд өмнө нь сонсож байгаагүй, сонин содон, этгээд ургальч санаа бодлууд, тус тусын зөв хэмээн мэтгэх явцад суралцах урам улам лавширч, өөр өөрийн үзэл бодлыг нэмэрлэж идэвхитэй суралцана.

Тодорхойлон тайлбарлах нь

Гарын авлагын энэхүү хэсэгт кейс дээр ажиллах үйл явцад төвлөрөх юм. Энэ үйл явц нь үндсэн таван үе шатаас бүрддэг хэмээн судлаач В.Еллет үзжээ. Үүнд:

1. Нөхцөл байдал
2. Асуултууд
3. Таамаглал дэвшүүлэх нь
4. Магадлал ба үйл ажиллагаа
5. Бусад хувилбарууд

Энэ нь зохицуулан, нийцүүлэх боломжтой үйл явц ажээ. Эдгээр үе шатуудыг ашиглан өгөгдсөн кейсүүдэд боловсруулалт хийж оюутнууд төвлөрөн бясалгаж, кейсийг

задлан шинжилж, өөр өөрийн дүгнэлтийг бэлтгэж, магадлан нотолж, хэлэлцүүлэн шүүхэд ихэд тустай болой.

1. Нөхцөл байдал (W. Ellet 2007)

Өгөгдсөн кейсийн нөхцөл байдлыг тодорхойлох нь хамгийн чухал бөгөөд хүндхэн үе шат юм. Кейсийн талаар танд ямар нэгэн мэдлэг дутмаг тул ямар таамаглал дэвшүүлэхээ мэдэхгүй байх тохиолдол олонтаа. Та кейсийг уншиж эхэлмэгц л энэ асуудлаас хичнээн хол, ямар ч мэдлэггүй байгаа мэт мэдрэмж төрж магад. Дээр дурдсан “Уншлагаас, эрэгцүүлэх хийгээд тунгаах нь чухал” хэсэгт хэрэв уншигч тухайн кейсээс чухам юуг эрэн хайхаа үл мэдвэл, ямар ч зүйлийг олоход бэрх талаар дурдсан. Иймээс уншлагаа бүтцийн шинжилгээний цуврал асуултуудын дагуу дэвшүүлснээр эхэлнэ. Уг үйл явц нь эхлээд уужим сэтгэж, харах (том зургаар харах), улмаар нарийвчлан задлаж авч үзэх нь зүйтэй болов уу. “Ямар нөхцөл байдалтай байна вэ?” хэмээх асуултаар эхэлж, улмаар нарийвчлан тогтоох асуултуудыг дараалах нь чухал юм. Ихэнхдээ кейсийн эхний, төгсгөлийн хэсэгт нөхцөл байдлыг тодорхойлсон байдал хангалттай биш байх бөгөөд бүхий л хэсгүүдийг анхааралтай уншсанаар нөхцөл байдлыг бүрэн ухан ойлгоход тустай.

Асуудлуудыг тодорхойлох нь амаргүй зүйл бөгөөд кейст тусгагдсан нөхцөл байдлаас урган гарч ирэх үндсэн асуудлуудыг гарган ирж, сонголт хийн “гол асуудал” (гол баатар)-ыг тодорхойлно. Ихэнхдээ эрэгцүүлэх нь үндсэн чанар бөгөөд нөхцөл байдлыг таних, юуг хийх сэдэл төрүүлдэг ажээ.

Кейсийн эхний, төгсгөлийн хэсгийг уншихад ерөнхийдөө нөхцөл байдлын хэлбэрээс илүү өргөн хүрээтэй мэдээллээр хангадаг ажээ. Зарим кейсүүдэд эхний хэсэг шийдвэр гаргах угтвар нөхцөлийг дурдаж, тулгамдсан асуудлуудыг агуулсан байдаг. Хэрэвзээ эхний хэсэгт дурдагдаагүй тохиолдолд бусад хэсгүүдийг шалгах, хэсэгчилсэн эсвэл дам

хэлбэрээр илэрхийлсэн эсэхийг сайтар бодож анхааралтай унших хэрэгтэй. Бүхий л төрлийн кейсүүдийн төгсгөл хэсэгт тулгамдсан, зөрчилтэй асуудлуудыг дурдсан байдаг нь шинжилгээ хийхэд маш чухал ач холбогдолтой ажээ. Жишээлбэл өгөгдсөн кейсийн эхлэл хэсэгт гаргасан шийдвэрийн талаар дурдаж, энэ шийдвэрийн талаар хоорондоо зөрчилтэй байгаа хоёр талын нотолгоо, үндэслэлийг өгүүлжээ. Уншигч кейст шинжилгээ хийх багшийн аргачлалын дагуу үзэл баримтлал, үндсэн асуудлаар хоёр талыг дэнслэн авч үзэж, өөрийн байр суурь, үндэслэл нотолгоог дэвшүүлэх юм. Магадгүй зарим талаар гуравдагч байр суурийг ч дэвшүүлэн гаргаж болно. Ийм зүйл ховор тохиолдох боловч бүтээлч, уужим сэтгэдэг оюутнууд басхүү байдаг ажээ. Үүнд мэдээж мэдлэг, нэмэлт өгөгдөл, хугацаа, чармайлт хэрэг болно.

Кейсийн эхний, төгсгөлийн хэсгийг уншиж, ухан ойлгосны дараа уншигч авгай бээр уг кейсээс түр ангижирч чухам юуг, хэрхэн сурах вэ гэдгийг бодож, цаашдын алхамуудыг төлөвлөх хэрэгтэй. Мөн энэ кейсийн нөхцөл байдал нь тулгамдсан асуудал, шийдвэр, үнэлгээ юу? Танд кейсийн нөхцөл байдлыг танихад тохирсон шалгуур үзүүлэлт, тайлбарлах үндэслэлийн талаар зарим санаа байна уу? Мэдээллийн хангалтгүй байдлаас үүдэн олон хувилбараар дүгнэлт хийх эсвэл хэт их мэдээллийн улмаас хасах шаардлага байна уу? Учир шалтгаан, шалгуур үзүүлэлт эсвэл шийдвэр, үнэлгээний хэсгүүдэд ямар нэг далд утгаар илэрхийлсэн дохио, санаа байгаа эсэх? Хэрэв байгаа тохиолдолд тэдгээр нь эргэлзээгүй авч үзэх асуудал уу, эсвэл онц ач холбогдолгүй орхих санаа мөн үү? зэрэг асуултад хариулах шаардлагатай байдаг.

Кейс 5. Кейст тавигдах асуулт

АСУУДАЛ: Асуудлыг үүсгэж буй этгээд, субъект хэн (юу) (төрийн албан хаагч, байгууллага, хууль, дүрэм журам, улс орон гэх мэт) вэ? Ямар асуудал тулгарч байна вэ? Асуудлын мөн чанарыг таньж мэдэхийн тухайд ямархуу ололт амжилт, алдаа дутагдалыг тооцоолж болох, ямар зүйлс, үл мэдэгдэх хүчин зүйлс байгаа эсэх? Тулгамдаж буй асуудал нь субъектын хувьд ямар агуулга, ач холбогдолтой вэ? Энэ асуудлыг хэн хариуцаж байна вэ? (Үүнийг үндсэн үзэл баримтлал, гол баатар нэрлэх нь бий) мөн ямарваа зүйлсийг үйлдэхийн тухайд тэрхүү этгээд юуг мэдэх, эс мэдэж байсан зэрэг асуултууд байх нь зүйтэй.

ШИЙДВЭР: Шийдвэр гаргах өөр бусад ямархуу хувилбарууд байсан бэ? Тэдгээр нь ямар давуу, сул талуудыг агуулж байна вэ? Шийдвэр ямар зохимжтой нөлөөг үзүүлсэн бэ? Энэ төрлийн шийдвэрт хамгаас чухал байж болох шалгуур үзүүлэлт нь юу вэ? Энэ шийдвэртэй холбоотой нээлттэйгээр хэлэлцэгдэж байсан өөр ямар нэгэн шалгуур байна уу? (заримдаа кейсын гарчиг, нэрийг анхаарах нь учрыг олох сайн арга болдог).

ҮНЭЛГЭЭ: Хэн, юу үнэлэгдэх гэж байна вэ? Энэ үнэлгээнд хэн хариуцлага хүлээх вэ? Нөлөөллийн зэрэг юу вэ? Хэмжих ямархуу шалгуур байж болох вэ? Үнэлгээний аргад ямар шалгуур хамгийн тохирч, нийцэж байна вэ? Энэ шийдвэртэй холбоотой нээлттэйгээр хэлэлцэгдэж байсан өөр ямар нэгэн шалгуур байна уу? (заримдаа кейсын гарчиг, нэрийг анхаарах нь учрыг олох сайн арга болдог)

2. Асуултууд

Ямар нөхцөл байдалтай байгааг таньж мэдэхийн тулд үндсэн асуудлууд, шийдвэр эсвэл үнэлгээ чухам ямар шинж чанартайг ухах асуултууд тавих шаардлагатай. Ямар нөхцөл байдал нүүрлээд байгааг таньж мэдэхийн тулд надад юуг мэдсэн байх ёстой вэ хэмээх асуулт нь магад хамгийн чухал байж болно. Үүний тулд нөхцөл байдал ямархуу шинжийг агуулсан эсэхийг дараах асуултуудыг дэвшүүлэн тавибал зохино. Үүнд:

Уншигч дээрх асуултуудад хариулахгүй байж ч болох биз. Гэхдээ энэ нь судалгаа цаашид хэрхэн өрнөхөөс шалтгаалах юм. Дээрх асуултууд нэгээс нөгөөд урган гарч, өөр хоорондоо учир зүйн авцалдаа байх тул агуулгыг шинжлэх үндсэн нөөц өгөгдөл болдог ажээ. Энэ нь нөхцөл байдлыг мэдрэх (ямар зүйлийг уг кейсээр өгөхийг) асуултуудад хариулт авч болох мэдээллүүдийг тодорхойлох гол ач холбогдолтой юм.

Хялбараар агуулгын үндсэн нөөцийг задлан шинжлэх гэмээнэ гэсэн гарчиг, нэрийг анхааран унших нь ач тустай. Улмаар хэсэг тус бүрийг гүйлгэн уншиж, ялангуяа үнэт мэдээллийг эрэлхийлэн зүтгэвээс зүйтэй. Бодит нотлох баримтуудыг баталгаажуулсанаар кейсээс чухам юу суралцаж, ямар ур чадвар олж авах, тэр нь магадгүй таны төсөөлж байснаас огт өөр зүйлсийг өгч ч магад. Үүнээс гадна хэрэгцээт агуулгыг ашиглан логик зураглал үйлдэж болно. Учир нь кейсүүдийн бүтэц нь ихэнх тохиолдолд шугаман бус байдаг ба энэхүү логик зураглал нь бодит нотлох баримтууд, кейсийн өөр өөр хэсэг бүлгүүдэд ижил асуудлуудтай холбоотой мэдээллүүд олддогтой холбоотой ажээ (W. Ellet 2007).

Харандаа, тодруулагч ашиглан кейст тэмдэглэгээ хийж, хамгийн чухал гэсэн хэсэг, факт, тоо баримтууд, өгөгдөл, нөхцөл байдлыг дугуйлж, зурж тэмдэглэх нь эрхибиш тустай болов уу.

3. Таамаглал дэвшүүлэх нь

Кейсийн нөхцөл байдлыг мэдрэх, агуулгын логик зураглалыг гаргахад “Ямар таамаглал дэвшүүлэх вэ” хэмээх асуулт урган гарах нь зайлшгүй биз ээ. Энэхүү таамаглал дэвшүүлэх хэсэг нь кейсийг шинжлэх хамгийн чухал үе шат юм. Бодит баримт, нотолгоог агуулсан кейсийн хамгийн чухал хэсгүүдийг нягтлан судалж, тохиромжтой, үнэмшилтэй гэж үзсэн чиглэлээр нарийвчлан судлана. Эсхүл нэгэн шийдвэр дор гурван боломжит хувилбар байгаа тохиолдолд тэдгээрийг нягтлан шалгаж, найдвар бүхий нэгэн зүйлийг магадлан

тогтоож эхлэнэ (W. Ellet 2007).

Доорх зарим нэг бүтцийн жишээг таамаглал дэвшүүлэхдээ ашиглаж болох буй заа. Үүнд:

АСУУДАЛ

- Тодорхойлогдсон асуудал нь нарийвчлагдан оношлох шаардлагатай гэдгийг нягтлан шалгаж, асуудлын учир шалтгааныг магадлан, шинж чанарыг болгоон, цэгнэх,
- Кейсийн нөхцөл байдлыг тайлбарлах ерөнхий бүтэц, зохицол ямар байгааг сайтар эрэгцүүлэн бодох. Хэрэв төдийлэн итгэлтэй биш тохиолдолд түргэн дахин нэг шалгах хэрэгтэй байдаг,
- Кейст дурдагдсан хамгийн чухал асуудлыг үүсэн гарах учир шалтгааныг өгөгдсөн мэдээллүүдээс нарийвчлан эрэн хайх,
- Шалтгаан тухай бүрийн баримт, нотолгоог олж тогтоон, нягтлан шалгах,
- Хэрэв өгөгдсөн кейст их хэмжээгээр тоон нотолгоо, баримтууд байх тохиолдолд, тэдгээрээс аль нь хамгийн тохирох үзүүлэлт болох вэ? Хэрэв учир шалтгааныг нотлох тоон үзүүлэлт өгөгдөөгүй нөхцөлд шинээр томъёолон боловсруулалт хийх. Аль болох хамааралтай, ач холбогдолтой тоон үзүүлэлт бүхий нотолгоог боловсруулан хөгжүүлэх нь чухал болно.
- “Гол баатар” бүхий кейсүүдэд, энэ нь үнэхээр учир шалтгааныг тайлбарлахуйц чадамжтай байгаа эсэхийг шалгах хэрэгтэй. Мөн энэ нь асуудалд ямархуу нөлөө үзүүлж болох талаар сайтар нягтлан шалгаваас зохилтой ажээ.

ШИЙДВЭР

- Шийдвэрийн шалгууруудыг үнэн зөв эсэхийг нэлээд хугацаагаар үргэлжлүүлэн үнэлж байдаг ажээ. Гэхдээ тэдгээр шалгууруудын аль нь танд баталгаатай, үнэмшилтэй байгаа эсэхийг тунгаахтун,
- Мөн шийдвэр гаргаж болох альтернатив хувилбаруудыг үнэлэх, тэдгээр нь ямархуу давуу, сул чанартай вэ?
- Кейст буй хамгийн чухал нотлох баримтуудыг тодорхойлоход нийцэх хэмжүүрүүдийг хэрэглэх,
- Танд хамгийн итгэл, үнэмшилтэй байгаа хэмжүүрийн дагуу шаардлага хангаж буй шийдвэрийн хувилбарыг шалгах. Улмаар танд сул талууд бүхий хувилбар илэрхий тохиолдолд хувилбарын жагсаалтаас түргэн хасах нь зүйтэй,
- Хэрэв өгөгдсөн кейст их хэмжээгээр тоон нотолгоо, баримтууд байх тохиолдолд, тэдгээрээс аль нь хамгийн тохирох үзүүлэлт болох вэ? Хэрэв учир шалтгааныг нотлох тоон үзүүлэлт өгөгдөөгүй нөхцөлд шинээр томъёолон боловсруулалт хийх. Аль болох хамааралтай, ач холбогдолтой тоон үзүүлэлт бүхий нотолгоог боловсруулан хөгжүүлэх нь чухал,
- Хэрэв тэрхүү гаргасан шийдвэр нь хувь хүмүүс, бүлэг хооронд ямар нэгэн зөрчилтэй тохиолдолд үүний учрыг олж, хужрыг нь тунгаах мэт ажиллавал зохилтой. Зөрчилдөгч талуудын байр суурь, үзэл бодлоос шийдвэрийг тольдож, эрэгцүүлэх,
- Хэрэв шийдвэртэй холбоо бүхий хүнд бэрх нөхцөлийг “Гол баатар” үүсгэн бий болгох тохиолдолд ямар шалтгаан байсныг таньж мэдэхийг хичээхтүн.

ҮНЭЛГЭЭ

- Шийдвэрийн шалгууруудыг үнэн зөв эсэхийг нэлээд хугацаагаар үргэлжлүүлэн үнэлж байдаг ажээ. Гэхдээ тэдгээр шалгууруудын аль нь танд баталгаатай, үнэмшилтэй байгаа эсэхийг тунгаагтун,
- Ямар зорилгоор үнэлгээг хийх вэ? (жишээлбэл, давуу, сул чанарыг шинжлэх), Кейст ямархуу онцлог өвөрмөц шинж байна вэ? (жишээлбэл, хувь хүмүүсийн илэрхий давуу тал гэх мэт),
- Кейст хийсэн суурь үнэлгээнээс Та чухал ойлголт, мэдрэмжийг олж авч чадсан уу? Хэрэв тийм бол ямар үндэслэлээр тэдгээрийг сонгосон бэ? Үндэслэлийг тодруулагтун,
- Кейст буй хамгийн чухал нотлох баримтуудыг тодорхойлоход нийцэх хэмжүүрүүдийг хэрэглэж эхлэх,
- Хамгийн их итгэлтэй байгаа эерэг, сөрөг шалгуур, хэмжүүрүүдийг нягтлан шалгах,
- Хэрэв өгөгдсөн кейст их хэмжээгээр тоон нотолгоо, баримтууд байх тохиолдолд, тэдгээрээс аль нь хамгийн тохирох үзүүлэлт болох вэ? Хэрэв учир шалтгааныг нотлох тоон үзүүлэлт өгөгдөөгүй нөхцөлд шинээр томъёолон боловсруулалт хийх. Аль болох хамааралтай, ач холбогдолтой тоон үзүүлэлт бүхий нотолгоог боловсруулан хөгжүүлэх нь чухал,

Тэмдэглэл хийх нь танд мэдээллийг мартуулахгүй сануулж байх, хялбарчлахад туслахаас гадна таныг бясалган төвлөрөхөд бий болсон санаа, бодлыг сийрүүлэн буулгахад тустай болно. Хэрвээ элдэв тэмдэглэлийг хөтлөн явуулахгүйгээр үндсэн агуулгаас хадууран төөрч, буруу замаар будаа юугаа тээх хэмээх үлгэр болно. Ийм учраас тэмдэглэл хөтлөн явуулах тодорхой асуултад хариулт өгөх, цэгцтэй төвлөрөн бясалгахад хялбар хийгээд баримт бүхий өөрийн

тайлан боловсруулах энгийн арга юм (W. Ellet 2007).

Кейст шинжилгээ хийхдээ үндсэн санаа “Гол баатар”-ыг агуулсан өгүүлбэр, хэсгийг тодотгон тэмдэглэх нь ажилч зөгий алаг цэцэгнээс шүүс, бал, тоос цуглуулах лугаа чимхлүүр ажил ба идэвхтэй уншихаас эрэгцүүлэл, бясалгахад чиглэж буй алхам биз ээ. Эндээс оновчтой асуулт урган гарах, таамаглал дэвшүүлэх зэргээр олон давуу талуудыг агуулдаг ажээ.

Кейст бүхий л анхаарлаа төвлөрүүлэн, олон чухал санааг эрээчин оюун бодлоо чилээж, ажилч зөгий мэт ажилласны дараагаар хэсэг зуур амсхийх нь нэн дэмтэй. Учир нь түр амсхийх нь шинжлэх ухааны олон ярвигтай нотолгоо баримтууд дунд живсэн бодлоос илүү хар ухаанаар тунгааж, уужим сэтгэх нь асар чухал билээ.

4. Магадлах

Таамаглал нь кейсийг огт өөр арга замаар тайлбарлахад чиглүүлдэг. Кейст буй нөхцөл байдал, асуудлууд, хувилбар зэрэг нь төдийлөн тодорхой биш, яршиг төвөг болж нэлээдгүй хүчин чармайлтаар оюун ухаан, төвлөрөн бясалгаж байж л бүтдэг “шандас сорьсон” ажил болно. Үүний тулд Та чухам ямар үл харагдах зүйлийг тодорхой болгон харж чадаж байна түүнийг хэрхэн баталгаажуулахаас шалтгаална. Иймээс “Таамаглалыг ямар баримт нотолгоо баталгаажуулж байна вэ?”, “Өөр ямар нэмэлт баримт нотолгоо надад хэрэгтэй байна вэ?” хэмээх асуултуудад хариулах хэрэгтэй болно.

Таны түүвэрлэсэн өгөгдлүүд нь таамаглалыг хангалттай баталгаажуулж чадаж байгаа эсэхийг эрэгцүүлэгтүн. Ингэснээр танд байгаа нэн тэргүүний нотлох баримтууд бүрдэх бөгөөд эдгээрийн дотроос хамгийн чухал баримт нь аль болох, дахиад нэмэгдэл баримт нотолгоо байж болох талаар сайтар бодох нь зүйтэй. Улмаар таамаглалыг нотлоход дутагдаж буй ямар баримт нотолгоо хэрэгтэй байгаад анхаарч, хаанаас үүнийг олж болох, кейст байгаа эсэхийг харах хэрэгтэй.

Кейст шууд эсвэл шууд бус (дам) хэлбэрээр оршиж байдаг билээ. Магадгүй үүнийг учир шалтгаан, шалгуур хэмжүүр, үнэлгээний хэлбэрүүдэд орхигдуулсан байх талтай. Зарим тохиолдолд кейсийн эхнээс төгсгөлийн хуудсыг дуустал уншиж ажиллахгүй байж болдог учир зарим хэсэг, бүлгээс нэмэлт баримт нотолгоонуудыг олж болох хийгээд дам хэлбэрээс бусад хэсэг бүлгүүдэд холбогдон бүтэн баримтууд бүрдэх тохиолдол байдаг. Мэдээж Танд эхний хуудаснаас аваад дуустал унших нь чухал бөгөөд энгийн тохиромжтой арга билээ. Иймд Та чухам ямар зүйлийг батлаж, нотлохыг чармайж байна, түүнд бүхий л анхаарлаа хандуулах нь зүйтэй болов уу.

Хэрэв Та шийдвэрийн хувилбаруудыг эдийн засгийн хэмнэлт гаргасан шалгуураар хэмжилт хийхээр сонгож, нотлох баримтуудыг бүрдүүлж эхэлсэн бол, шийдвэртэй холбоотой хэмнэлт хийсэн тоон үзүүлэлтүүдийг шалгаж, нөхцөл байдлыг таамаглаж, тэмдэглэл хөтөлж эхэлнэ. Улмаар тоон өгөгдлүүдийг цуглуулан тооцоолол хийж эхлэх ба нийт хэмнэлтийн тоон хэмжээг бодож гаргана. Энэ үйл явц нь хоорондоо ямар нэг үл авцалдах тоон үзүүлэлтүүдээс тодорхой чиглэл болох “хэмнэлт” гэсэн шалгуур, хэмжүүрээр тооцоолол хийж, ерөнхий дүгнэлт гаргахаар нотолгоо бий болгосон нь кейс судалгааг хангаж байгаа явдал мөн болно.

Мөн Та өөрийн байр сууринаас цаашид үргэлжлүүлэн хэрэгжүүлэх саналаа илэрхийлэх зохимжтой. Шийдвэрийг хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар Та ямар зөвлөгөөг санал болгож байна вэ? Таны хийж гүйцэтгэсэн оношилгоо, шинжилгээ, үнэлгээ ямар үйл ажиллагаанд чиглэгдэж байна вэ? Төсөөллийн ертөнцөөс бодит ертөнцөд бодитой нөхцөлд сэтгэж ажиллах. Үйл ажиллагаанд чиглэсэн санаа, төслөө өргөн хүрээгээр сэтгэлдээ зураглах хэрэггүй биз ээ. Хамгийн чухал бодит үр дүнд чиглэсэн үйл ажиллагаанд бодол санаагаа төвлөрүүлж, жагсаан бичих нь тустай. Хожим нь

үйл ажиллагаануудыг логикийн дагуу оруулан дараалалд оруулагтун. Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө нь үндэслэл бүхий тодорхой хугацаанд хийж гүйцэтгэх үйл ажиллагааг агуулсан хөтөлбөр юм. Энэ нь зөвхөн хийх ажлын жагсаалт хэмээн сэтгэж андууравзай.

5. Альтернатив хувилбарууд

Өөрийн дэвшүүлсэн таамаглалд “Миний дэвшүүлсэн таамаглалд ямар сул талууд оршиж байна вэ? Үүнд хамгийн боломжит альтернатив хувилбар гэж байна уу?” хэмээн асуултуудыг сүүлийн үе шатанд тавьж шинжлэх нь этгээд санагдаж магад. Энэ нь Таны хийж гүйцэтгэсэн ажлыг үгүйсгэх зорилго агуулаагүй бөгөөд зөвхөн кейсийг басхүү огт өөр өнцгөөс авч үзэх альтернатив таамаглал, нотолгоо байж болох талаар л шүүмжлэлтэй хандах гэсэн оролдлого юм. Ер нь элдэв зүйлс танин мэдэх, тайлбарлах тогтсон нэг л үнэн хэмээх нь үгүй билээ. Иймийн тул өөр бусад ургальч сэтгэлгээг огтоос үгүйсгэж үл болох агаад харин ч хөөргөн дэвшүүлэх нь сэтгэлгээний солонго лугаа олон өнгөөр үлэмж дэлгэрэх буй заа. Ийм бүтээлч сэтгэлгээг профессор судлаач, хамтран суралцагч оюутнууд ч таниагүй байж болох тул чухаг бүтээлч чанар мөн. Энд өөрийн ажлыг дүгнэх зарим нэг ургальч сэтгэлгээний аргыг танилцуулъя.

АСУУДАЛ

Таны тодруулсан асуудлаас огт өөр асуудал тодорхойлогдох боломж байгаа юу? Уг асуудлыг өөр өөр аргаар шинжилж, оношлох шаардлага байгаа эсэх, оношилгоо, шинжилгээнд үлдсэн огтоос хөндөгдөөгүй, учир шалтгааныг тодруулаагүй зүйлс байгаа эсэх, оношилгоо, шинжилгээний сул тал, орхигдсон хэсэг байгаа эсэх. Таны хийсэн шинжилгээ, оношилгоог дахин цоо шинээр, огт өөрөөр хийх хэрэгтэй юу? Үүний үр дүн ямархуу шинж төрхтэй байхсан бол?

ШИЙДВЭР

Таны санал болгож буй шийдвэрийн хамгийн сул тал юу вэ? Энэхүү сул талыг бууруулан удирдах арга зам байгаа юу? Дээрх бодлогын өөрчлөлтийн саналыг няцааж буй ямар хүчтэй нотолгоо баримт байна вэ? Энэхүү альтернатив саналын нотолгоонд өгөгдсөн кейс, нөхцөл байдал ямар харилцан нөлөө үзүүлж байна вэ?

ҮНЭЛГЭЭ

Үнэлгээний үр дүнд бий болсон учир шалтгааныг тодруулсан нотолгоог Та ямар нэгэн байдлаар хэсэгчилэн, бүхэлд нь эсэргүүцэх санаа төрж байсан уу? Хэрэв өөр үнэлгээг хийвэл энэ нь байж болох үндэслэл болж чадах талаар бодож үзсэн үү? Таны хийсэн үнэлгээгээр ямар хүчин зүйлс хянагдаж чадаагүй үлдсэнийг хэмжиж болох уу?

“ХЭРЭВ ДЭВШҮҮЛСЭН ТААМАГЛАЛ МААНЬ БУРУУ БАЙВАЛ ЯАХ ВЭ?”

Дээрх асуултыг оюутнууд асуух нь олонтаа. Хэрэв таамаглал буруу бол Та кейсээс үнэмшилтэй баримт нотолгоог олж чадахгүй бүтэлгүйтэх байх байсан. Хэрэв Та өөрөө нөхцөл байдлыг няхуур ойлгож чадсан бол тэрхэн мөчид, хожим нь худал таамаглалд асуудал тулгарч ямар ч баримт, нотолгоог цуглуулах боломжгүй болно гэсэн үг юм. Энэ нь Та чухал мэдээллүүд алгассан аль эсвэл тусгай арга хэрэгсэлүүдийг үр дүнтэй хэрэглээгүйгээс ч болсон тал магад буй. Хэрэв Та энд тохирох нотолгоо байхгүй гэж үзэж байгаа бол өөрийнхөө цагийг дэмий хоосон өнгөрөөсөн гэж үзэж дахин шинээр эхлэх л болно. Ингээд одоо Танд алдаагаа засах боломж гарч кейсийн хаанаас ямар баримт нотолгоо олж болох талаар ойлголттой болсон. Шинэ таамаглал дэвшүүлсэн ч Та үтэр түргэн ажиллахад өмнө ажилласан туршлага тань туслах буй заа.

Нөгөөтэйгүүр, миний таамаглал буруу биш байгаа,

өөр альтернатив хувилбар байвал яах вэ гэсэн асуултыг өөрөөсөө асууж байдаг юм. Ер нь кейст дүн шинжилгээ хийх арга, аргачлалд огтоос ойлгомжгүй, тодорхой бус зүйл байдаггүй. Харин аналитик алдаа гарсан байж болдог ажээ. Ийм тохиолдолд бид кейст дүн шинжилгээ хийж, улам бүр бясалган тунгаан бодох нь чухал. Гуйвж, дайвсан нуруу муутай шинжилгээ нь заримдаа эрсдэл агуулсан, суралцахад үнэтэй туршлагыг ч мөн өгдөг билээ.

2.2. Кейсийн хэлэлцүүлэг (мэтгэлцээн) зохион байгуулах нь

Кейсийн хэлэлцүүлэг нь тодорхой, урьдчилан бэлтгэсэн зорилготой байхаас гадна ямар нэг хэлбэр загварт баригдаагүй задгай, чөлөөтэй хэлэлцэх хэлбэртэй байж болно. Хэлэлцүүлэг нь оролцогчид хий хоосноор цэцэрхэх, мэдэмхийрэх, бие биенээсээ илүү гарах гэсэн өрсөлдөөн биш харин өгөгдөл, нотолгоонд суурилсан үндэслэл бүхий саналын хувилбар, олон талаас нь ишлэн онолдох талбар ажээ. Кейс нь улам бодит шинж чанарыг агуулсан байх тул хэлэлцүүлэг ямар нэг хийсвэр амьдралаас хол тасархай зүйл биш агаад хэлэлцүүлгийн явцад асуудлын хүрээнээс халихгүй байхыг чиглүүлэгч багш хариуцах учиртай. Кейс хэлэлцүүлэг нь 1-2 цагийн хооронд үргэлжлэхдээ хувилбаруудад чиглэсэн, сайжруулах санал, үндэслэлийн талаар тайлбар хийх хангалттай боломж олгосон байх шаардлагатай ажээ. Жишээлэхэд цагаар хэт хязгаарлах, эсвэл урьдчилан бэлтгээгүй, бүгдэд тэгш боломж олгоогүй, сэдвээсээ хазайх, идэвхи сул зэрэг хэлэлцүүлгийн чанарт нөлөөлөх хүчин зүйлүүдийг анхаарах хэрэгтэй юм. Кейс хэлэлцүүлэгт чиглүүлэн багш нь өгөгдсөн кейсийн талаар боловсруулсан дүн шинжилгээ, дэвшүүлж буй санал, бичгээр өгсөн эсээ, эсвэл багийн танилцуулга зэргийг тодорхой цаг хугацаанд чанартайгаар хэлэлцүүлгийг зохион байгуулах үүрэгтэй. Энэ хэсгээр бид хэлэлцүүлэгт хэрхэн бэлтгэх, хэлэлцүүлгийг

удирдах арга техник, багаар ажиллах, хэлэлцүүлгийн үед тулгарах эрсдлийг бууруулах арга зам зэргийн талаар авч үзэх болно.

Хэлэлцүүлгийг зохион байгуулах, мөн түүнд оролцож суралцах чадвар нь төрийн албанд ажиллах суралцагчид цаашид төрийн бодлого боловсруулах, иргэд, иргэний нийгмийн байгууллага, хувийн хэвшлийг оролцуулсан хэлэлцүүлэг зохион байгуулах, олон санал хувилбар боловсруулахад маш чухал учир зайлшгүй эзэмших зүйлийн нэг юм. Ялангуяа шийдвэр гаргах үйл явцад нотолгоо, өгөгдөлд суурилсан санал боловсруулж өгөх нь түшмэдийн чанар чансааг илэрхийлэх үзүүлэлт мөн. Хэлэлцүүлгийг зохион байгуулах, түүнд оролцоход багш нь кейсийн хичээлээр суралцагчид захиргааны үндсэн ажил эрхлэхэд шаардлагатай бүхий л шатны төлөвлөгөө боловсруулах, шийдвэр гаргах, бодлого боловсруулах, зохион байгуулах, хэрэгжүүлэлт, хяналт зэрэг функциональ техник ур чадвараас гадна харилцан яриа (dialogue) хийх, хэлэлцээр хийх урлаг (negotiation), олон нийтийн оролцоог хангах, нийгмийн ентрепренер (social entrepreneurship) зэрэг тусгай, чухал ур чадваруудыг давхар олгох хариуцлагатай үүргийг хүлээдэг. Ийм учраас кейс сургалтын арга нь багшаас ур чадвар, олон талт мэдлэгтэй байхыг шаарддаг ба цаг үргэлж өөрийн мэдлэг, чадвар, өгөгдлийг сайжруулан, шинэчилж байх нь зүйтэй юм.

Бүтээлч хамтын ажиллагаа

Кейсийн хэлэлцүүлэг зохион байгуулахдаа кейс сургалтын өвөрмөц аргуудыг ашиглах нь зохимжтой, учир нь болсон явдлыг задлан шинжлэх, учир шалтгааныг олох, нотлох баримтуудыг цуглуулах зэргээр бодит ажлыг оюутнууд хийж гүйцэтгэж байдаг онцлогтой. Мөн кейс ихэнхдээ өнгөрсөн цаг дээр байдаг боловч, зарим тохиолдолд яг одоо цагт үргэлжлэх нөхцөлд ч байж болох боломжтой байдаг.

Кейсийн хэлэлцүүлэг нь “Нэг толгой сайн, хоёр толгой

бүр сайн” хэмээх зарчмын дагуу насанд хүрэгчдийн хамтын сургалтын аргад тулгуурладаг. Багшаас гадна олон оюутнуудын харах өнцөг, нотлох баримт, шийдлийг өөрийнхөө ажилтай харьцуулах, тэднээс суралцах өргөн боломжийг олгодог ажээ. Оюутнуудын өмнө олж авсан мэдлэг, боловсрол, ур чадвар, ажил, амьдралын туршлага харилцан адилгүй байх ба кейс сургалтын арга нь тэдэнд илүү сайн мэдлэг, ур чадварыг олгох, өөрсдийгөө дайчлан ажилласнаар практик чадварыг нэмэгдүүлэхэд чиглэнэ. Энэ нь оюутнуудад өөрсдийгөө сорих, дайчлах, өрсөлдөх зэргээр ухамсартай суралцах идэвхийг ихээхэн нэмэгдүүлдэг юм. Гэвч нөгөө талаас кейсийн хэлэлцүүлгийг оюутнууд хуучин идэвхигүй сургалтын арга, загвартай эндүүрэн, буруугаар ойлгох явдал гарч байдаг. Үүнд:

- Кейс нь ямар нэгэн түүх бөгөөд түүнийг уншаад л бүх зүйл тодорхой болж, асуудлыг шууд тодорхойлох, улмаар шийдлийг олох зэргээр ажиллаж болно.
- Кейсийг задлан шинжлэх нь хамгийн зөв хариултыг олох л зорилготой.
- Кейсийг хэлэлцүүлэх нь багшийн зүгээс оюутнуудад зөв хариултыг олоход зориулсан арга хэмжээ зэргээр буруу төсөөлөл агуулж байдаг.

Дээрх ташаа ойлголтууд нь манай оюутнууд өмнө нь төгссөн сургууль зөвхөн “зөв хариулт”-ыг олоход чиглэж байдагтай холбоотой байж болно. Ялангуяа дипломын дараах сургалт (насанд хүрэгчдийн)-ын үед аль болох зөв хариултыг олоход хэтэрхий улайрах эсвэл миний хариулт зөв хэмээн зүтгэх нь олонтой байдаг. Энэ нь бүтээлч хамтын ажиллагаа, багаар ажиллахад хүндрэл учруулах тул бие биенээ хүндэтгэх, сонсох, өөрийгөө илэрхийлэх бололцоог олгох дүрэм тогтоох нь чухал юм. Үүнд чиглүүлэгчийн үүрэг их боловч дүрмийг тогтоож өгөхгүй харин баг өөрсдөө хүлээн зөвшөөрч, ягштал мөрдөх нь сургагчийн ур чадвараас хамаарна. Гэхдээ үнэнд

аль болох хүрэх гэж чармайх зүтгэл нь өрсөлдөөнийг хөхиүлэн дэмждэг байна.

Кейсийн хэлэлцүүлгийг зохион байгуулахад ихэвчлэн хэрэглэгддэг арга нь бүтээлч хамтын ажиллагаа юм. Кейсийн хэлэлцүүлгийн үр дүнд оюутнууд сургагчийн өгч буй мэдлэг, ур чадвараас гадна бусад гишүүдээс суралцах боломж өндөр байхаар зохион байгуулах ба амьдралын туршлага, үзэл бодол, хандлага, арга барилаас ихээхэн зүйл сурч байж үр бүтээлтэй хамтын ажиллагаа бий болно. Нэг хүний суралцах боломж, хүлээн авах мэдлэг, эзэмших ур чадвар хязгаарлагдмал байдаг тул хамтын ажиллагаа нь бүтээлч байх анхдагч суурь болдог. Иймээс хамтын ажиллагааг бүтээлч байдалд чиглүүлэхэд чөлөөтэйгээр тунгаан бодож түүнийгээ илэрхийлэх боломжийг олгох, үзэл бодлыг уралдуулах, сурсан мэдсэнээ сорихоос гадна бусдыг сонсож ойлгох, хүлээн зөвшөөрөх нэгдмэл дүгнэлтэд хүрэх зэрэг олон талт ур чадварыг давхар олгох нь маш чухал ач холбогдолтой байдаг. Энэ нь нэг талаас төрийн албан хаагчийн эзэмшвэл зохих ур чадвар нөгөө талаас аливаа бодлогын шийдвэр гаргахад оролцогч талуудыг ойлгох хүлээн авах чадварыг давхар олгох зорилготой. Ийм учраас кейс сургалт нь оюутнуудад зөвхөн кейсийг задлан шинжилж, хэлэлцэж, хувилбар боловсруулах, эсээ бичих зэрэг суурь (hard) чадвараас гадна бүтээлч хамтын ажиллагаа, бусдад өөрийгөө илэрхийлэх, итгүүлэх, маргаан мэтгэлцээнийг зөв удирдах, багаар ажиллах, бусдыг сонсож ойлгох, хүлээн зөвшөөрөх, хэлэлцээ хийх зэрэг чухал тусгай (soft) чадваруудыг эзэмшүүлснээр төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэл нэмэгдэх учиртай юм. Кейс сургалт нь зөвхөн мэдлэгийг хэрэглэдэг бус харин шинэ мэдлэг үйлдвэрлэх боломжийг олгох, бүтээлч хамтын ажиллагааг дэмжсэн талбар юм. Гэхдээ энэ нь багш, оюутнаас асар их хичээл зүтгэл, цаг зав, мэдлэг шаарддаг тул хамтаар, багаар хийж гүйцэтгэх нь нэг хүнд ноогдох ачааллыг ихээхэн хөнгөвчлөх боломтой

ажээ. АНУ-ын их дээд сургуулиудын хооронд кейс солилцооны хөтөлбөр хэрэгжүүлж, Харвардын их сургуулийн Ж.Кеннедийн нэрэмжит Төрийн удирдлагын сургууль нь кейс сургалтын хөтөлбөртэй ба энэ нь сургагч багш, оюутнуудын ажлыг аль болох хөнгөвчлөх зорилготойгоор үйл ажиллагаагаа явуулж байна.

Бүтээлч хамтын ажиллагааг дэмжиж кейсийн хэлэлцүүлгийг амжилттай удирдахын тухайд дараах зарчмуудыг баримтлах нь зүйтэй.

1. Үндэслэл, нотолгоо, баримт

Кейс хэлэлцүүлэгийн зарчим нь баримт, нотолгоог хэрхэн зөв, чадварлаг ашиглан хэрхэн тайлбар, үндэслэлийг боловсруулж, хэр зэрэг асуудлын гүнд орох, хамаарах асуудлыг багтаасан, олон талт шинжийг хэрхэн агуулсан зэргийг харуулах боломжийг оюутанд олгож байгаа юм. Кейс хэлэлцүүлэг нь эзэмшсэн мэдлэг, чадвараа ашиглан оюун санааг уралдуулах, өрсөлдөх нэгэн талбар болдог. Ихэнх кейсүүдэд өгөгдөл тодорхой хэмжээгээр агуулагдаж байдаг боловч, кейсийг шинжлэх явцад өгөгдлийг боловсруулах үед янз бүрийн нотолгоог шинээр дэвшүүлж болох боломж бас бий. Нөгөөтэйгүүр зарим кейсийн араас мөшгөж шинэ шинэ баримт нотолгоо, өгөгдлийг олж, бүтээлчээр ашиглаж бас болно. Оролцогчид өөр мэдээллийн сувгийг ашиглаж шинэ мэдээллээр баяжуулах нь сургагч багш дараагийн удаа уг кейсийг хэрэглэхэд дэм тустай ажээ. Кейсийн хэлэлцүүлгийн үед нотолгоо, баримтыг хэрхэн хэрэглэж, үндэслэл (аргумент)-тэй санал, санаачилга дэвшүүлж, чадварлаг ашиглан өөрийн санаа бодлыг хамгаалан, бусдыг итгүүлэн үнэмшүүлж буй байдлыг сургагч багш анхааралтай ажиглах үүрэгтэй. Улмаар хэлэлцүүлгийг бүтээлчээр харилцан суралцахад чиглүүлж, эерэг уур амьсгалыг бүрдүүлэхэд анхаарах нь зүйтэй. Хэрэв ямар нэгэн баримт нотолгоогүй, бэлтгэлгүйгээр кейсийг хэлэлцүүлэх нь хийсвэр цэцэрхэл, маргаан, тухайн үеийн

сэтгэл хөдлөлийг илэрхийлж үр дүнгүй болох тул аль болох урьдчилан төлөвлөж, бэлтгэл үе шатыг сайтар хангаж, оюутнуудад тусгай цаг гарган зөвлөгөө өгч, хяналт тавих нь ач холбогдолтой байдаг.

2. Бүтээлч санал, санаачилга

Кейст анхаарлаа төвлөрүүлж, олон талаар тунгаан бодож, боловсруулсан үндэслэлд тулгуурлан бүтээлч санал, санаачилга дэвшүүлэх нь хэлэлцүүлгийн бэлтгэл ажил агаад хэлэлцүүлгийн явцад тэрхүү өөрийн санал, санаачилгыг хамгаалах, бусдад итгүүлэн үнэмшүүлэх, бусад оролцогчдын санаагаар баяжуулах нь хамгийн чухал зорилт мөн. Энэ талаар гарын авлагын дараагийн “Сократын семинар” хэсэгт дэлгэрэнгүй авч үзэх болно. Бүтээлч санал, санаачилга нь бэлтгэл үед боловсруулагдаж болох боловч няцаах, дэмжих, баяжуулах зэргээр хэлэлцүүлгийн үед хаашаа ч эргэж болно. Багшийн гол зорилго нь хэлэлцүүлэг буюу хамтын ажиллагааны үр дүнд ямар нэг бүтээлч байдлаар хамтаараа суралцахад чиглэхэд л оршидог. Кейсийн хэлэлцүүлэгийн үр дүн үргэлж амар сайхандаа жаргадаггүй, зарим тохиолдолд зөрчилтэй тэмцэлтэй байх нь бий. Энэ нь оюутнуудад харилцан суралцах боломжийг өгч, хамтын шийдвэр гаргах, зөрчлийг шийдвэрлэх зэрэг практик дадлыг олгож байна гэсэн үг юм. Учир нь бодит байдал мөн л иймэрхүү олон давааг давахыг шаардаж байдаг билээ.

3. Хэвшмэл ойлголтыг эвдэх

Кейс хэлэлцүүлгийг зохион байгуулах үед зарим тохиолдолд хэвшсэн ойлголтыг эвдэх бүтээлч үр дүн гарч болдог, гэвч багшийн зүгээс энэхүү тааварлаагүй байдалд бэлэн байж, зөв чиглүүлж, улам бүр дасгалжуулах, идэвхижүүлэх үүрэгтэй юм. Зарим тохиолдолд сургагч багшийн бэлтгэсэн кейс хичээлд олон удаа давтагдаж байхад уйтгартай, хэвшмэл санагдаж болох ч оюутнуудад аль болох өөрсдийн түвшинд бүтээлч санал, санаачилга гаргаж хэвшмэл ойлголтыг эвдэж

байгаадаа урам зоригтой, өөртөө итгэлтэй болох байдлыг дэмжих хэрэгтэй. Мөн “ам таглаж, алмайруулсан” ончтой асуултууд асууж, хэлэлцүүлгийг улам бүр сонирхолтой болгож шинэ өнцөг, үзэл бодол, дүгнэлтийг гаргахыг чармайж, сорилтыг бий болгож түүнийг даван туулахад нь зориулсан дасгалжуулалт ач холбогдолтой ажээ. Үүний тулд олон төрлийн арга, арга зүйг танилцуулах, өмнө хийж гүйцэтгэж байсан шинэ санааны сан бий болгох, кейсийн талаар нэмэлт мэдээлэл, эрэн сурвалжлах мета-өгөгдлөөр баяжуулах, оюуны дайралт хийх, хээрийн семинар (adventure seminar) хийх зэргээр дэмжиж болно.

4. Мэтгэлцэх нь

“Шүүхийн мэтгэлцээн”-ий зарчим кейсийг хэлэлцүүлэхэд ашиглаж болох ба “Гавжийн дамжаа” барих мэт хэлбэртэй ч байж болно. Кейс хэлэлцүүлгийн дэгийг сургагч багш тогтоох ба оюутнууд ягштал мөрдөх учиртай. Сургагч багш нь кейс хэлэлцүүлгийн тавил, найруулга (scenario)-ыг зохиох ба дараах үндсэн хүчин зүйлүүдийг харгалзан үзвээс зохино:

- Хэлэлцүүлгийн дэгийг кейсийг хэлэлцэх зорилго, хүрэх үр дүн, асуудлын тоо, оролцогчдын тоо, хугацаа, давтамж, бэлтгэл, техникийн боломж,
- Хэлэлцүүлэгт бэлтгэсэн байдал, үйл явцад багшаас зөвлөмж авч ямар гүйцэтгэлтэй байгаа,
- Хэлэлцүүлэгт оролцогчдын тухайн кейсийн талаарх мэдлэг, ур чадвар (анхан болон дунд шат эсхүл экспертийн түвшинд байгаа эсэх)
- Хэлэлцүүлэгт оролцогч талуудын сонирхол (дүрд тоглох)
- Хэлэлцүүлэгт оролцогчдын хүлээлт.

Дээрх хүчин зүйлүүдийг харгалзан үзэж, мэтгэлцээнийг зохион байгуулах нь мэтгэлцээнээс олон зүйлсийг мэдэж авах, өөрийгөө дайчлан оюун санаагаа төвлөрүүлэх, бусдаас

суралцах зэрэгт нэн тустайгаас гадна сэдвээс гажих, хэтэрхий хийсвэрлэх, мэдэмхийрэх зэрэг сөрөг талуудыг багасгах нөхцөл бүрдэнэ.

Хэлэлцүүлгийн үед тохиолдох эрсдэл

Дипломын дараах насанд хүрэгчдийн сургалтын үед тохиолдох эрсдэл нь онцлог шинжтэй бөгөөд түүнийг таньж мэдсэнээр амжилттай сургах, үр дүндтэй өөрчлөлтийг асаах боломж бүрдэнэ. Эрсдэлийг дотор нь хоёр ангилан авч үзэж болох ба нэгдүгээрт, хувь хүний хүчин зүйлтэй, хоёрдугаарт, сургалтын төлөвлөгөө, арга барилтай холбоотой байж болно.

Хувь хүний хүчин зүйлтэй холбоотой эрсдэл

- Насанд хүрэгчид өөрийн нийгмийн статусаа хамгаалан үлдэх зан үйл төлөвшсөн байдаг ба эцэг эх, нутаг ус, төгссөн сургууль, ажил албан тушаал, байгууллага, мэргэжлийн нэр хүндийг унагах вий (нэр хугарахаар яс хугар) хэмээх сэтгэл зовнил,
- Өмнө огтхон хийж үзээгүй, ажилласан туршлагагүй, сонсож байгаагүй зүйлсийн талаар шинээр суралцаж байгаа тул мэргэжлийн шинэ хэллэг, нэр томьёо, ном сурах бичгүүдийг унших, лекц сонсох зэргээс сүрдэж сэтгэлийн дарамт үүсэх
- Хувь хүний оюуны чадамж, суралцах чадвар сул эсвэл суралцах хөтөлбөрөө буруу сонгосон, сонирхол, хүсэл эрмэлзлэлгүй байх зэрэг юм.

Хувь хүний хүчин зүйлтэй холбоотой эрсдэлүүд нь кейс хэлэлцүүлгийн үед янз бүрийн төрөл байдлаар илэрч байдаг ба сургагч багш нь дээрх эрсдэлүүдийн нөлөөллийг бууруулахад анхаарч үр дүнтэйгээр суралцахад чиглүүлэх ёстой. Жишээлбэл оюутнууд сургуульд элсэн орсны дараа сэтгэл зовнил үүсэх нь зүй ёсны боловч энэ нь зарим талаар сурч мэдэх хүсэл эрмэлзлэлээс илүүтэйгээр хялбараар аргалах, хэлбэрдэх, оромдох нөхцөлд оруулж болзошгүй юм.

Иймээс хэтэрхий нүсэр, маш хатуу чанга, сүржин, ойлгомжгүй байдлаас сургалтын үйл явц нь ангид байх ба оюутан төвтэй буюу зүй зохистой ухаалаг хэлбэрээр сургалтыг зохион байгуулах нь зүйтэй болов уу. Энэ нь хэт зөөлөн, стандарт сул байна гэсэн үг огт биш бөгөөд алхам алхамаар өндөр шаардлагад нийцүүлэх, улмаар үр дүнтэйгээр суралцах боломжийг олгоход чиглэх юм.

Сургалтын төлөвлөгөө, арга барилтай холбоотой эрсдэл

- Ихэнх их дээд сургуулиудад дипломын дараах сургалтын хөтөлбөрийг сонсогч, оюутнууд солих боломж, сонголт бага байдаг учир сургалтын үр дүнд сөрөг нөлөөлдөг.
- Сургалтын хөтөлбөрийн бүрдэл, хичээл, сэдвийг тэр бүр сургалтын хэрэгцээнд нарийвчлан тулгуурлах боломж сул учир нийтлэг шинжээр багцалж байдаг тул хувь хүний суралцах арга барил, шаардлагатай мэдлэг ур чадварт нөлөөлөх нь бага.
- Сургалтын төлөвлөгөө нь зарим тохиолдолд хэтэрхий нүсэр, ерөнхий хүрээ хамарсан, хүнд хэцүү даалгавар зэргийг агуулсан байдаг.
- Сургагч багшийн арга барил харилцан адилгүй байдаг ба өөр өөрийн үзэл баримтлалд тулгуурласан байдаг тул суралцагчаас дасан зохицох чадвар шаарддаг.
- Оролцогчдын ялгаа (нас, хүйс, шашин, соёл, улс төрийн итгэл үнэмшил, нутаг ус)-тай талуудаар талцуулан баг болговол зөрчил маргаан удирдагдах аргагүй болж болзошгүй болдог.

Сургалттай холбоотой эрсдэлүүд нь олон талаар сургагч багшаас хамаардаг ч сургуулийн сургалтын бодлого, уламжлал, арга технологи ч мөн нөлөө үзүүлдэг. Дээрх эрсдэлүүдийг таньж мэдэж, урьдчилан сэргийлэх, эсхүл бууруулах арга хэмжээг тухай бүр авах шаардлагатай байдаг ажээ.

Хэлэлцүүлгийн үед тохиолдох эрсдэлийг бууруулах нь

Кейс хэлэлцүүлгийн үед учирч болох эрсдэлүүдээс урьдчилан сэргийлэх, сөрөг нөлөөллийг багасгахад багш чухал үүрэгтэй. Хэлэлцүүлгийг амжилттай зохион байгуулахад тулгарсан хүндрэл бэрхшээлийг урьдчилан харж, хариу арга хэмжээ авах, идэвхитэй суралцах нөхцөлийг бүрдүүлэхэд дараах хэдэн зүйлийн зөвлөгөөг анхаарах хэрэгтэй.

Хувийн бэлтгэл + зөвлөмж + дасгалжуулалт ...

“Хэлэлцүүлгийг амжилтад хүргэх нэгэн чухал алхам бол аль болох эрт бэлтгэж эхлэх хэрэгтэй” гэдэгтэй туршлагатай багш нар санал нийлэх буй заа. Бэлтгэх үйл явц нь **нэгд**, оюутан бие даан суралцах, **хоёрт**, багшийн зөвлөгөө, дасгалжуулалт юм. Бид бэлтгэл үе шатыг өмнөх кейсийг шинжлэх хэсэгт авч үзсэн билээ. Кейсийг шинжлэх үйл явцын талаар оюутнууд бэлтгэгдээгүй байж болох ба төгссөн сургууль, эзэмшсэн мэргэжил, мэргэшлийн онцлогоос хамаарч янз бүр байж болно. Жишээлбэл жил бүр Удирдлагын академид инженер, эрх зүйч, улс төр судлаач, эдийн засаг, нийгмийн ажилтан, эмч, багш, физикч, математикч зэрэг мэргэжил эзэмшсэн хүмүүс төрийн удирдлагын магистр, мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдахаар элсэн орцгоодог. Эдгээр оюутнууд кейс сургалтын харилцан өөр өөр түвшинд хамрагдсан байдаг ба заримдаа огт сонсож мэдээгүй тохиолдол ч байдаг. Ийм учраас кейсийн хэлэлцүүлэгт оролцох магистрант, оюутнуудын кейсийг хэлэлцэх мэдлэг, ур чадварыг ижил түвшинд хүргэх нь сургууль, институтын болон багш нарын өмнө тулгарах сорилт юм. Зарим сургуулиудад магистрант, оюутнуудад зориулсан чиглэл олгох хичээлүүд байдаг. Энэ нь урьдчилан бэлтгэх зорилготой, ерөнхий чиглэлтэй байдаг бол харин тухайлсан хичээл тус бүр нарийвчлан бэлтгэх шаардлагатай байдаг.

Багшийн кейсийг амжилттай зохион байгуулах дараагийн чухал хэсэг бол зөвлөмж, дасгалжуулалт (coaching) бөгөөд

энэ нь илүү хувь оюутан эсвэл багт зориулагдсан байна.

2.2.1 Сократын дугуйлан (семинар)

Энэ нь эртний философич Сократ (469-399)-ыг хүнддэтгэж түүний нэрээр нэрлэгдсэн арга юм. Сократын үзлээр философи бол байгалийг хийсвэр сэтгэхүйд авч үзэх тухай буюу харин яаж амьдарвал зохистой тухай сургаал юм. Амьдрал бол урлаг учраас урлагийг төгөлдөржүүлэхийн тулд урлагийн тухай мэдлэг хэрэгтэй. Тийм аваас философийн гол практик асуулгад орохоос урьд мэдлэгийн мөн чанарын тухай асуулт тавигдна. Сократын ойлголтоор мэдлэг бол үй олон бүхэл юмс, үзэгдэл эсвэл тэдгээрийн шинж байдалд холбогдох ерөнхийг авч үзэх явдал юм. Тэгэхээр мэдлэг бол юмсын тухай ойлголт бөгөөд түүнд ойлголтын тухай тодорхойлолтоор дамжин хүрч болно гэдэг.

Ойлголтуудын учрыг олж тодорхойлохын тулд Сократын хэрэглэж байсан аргыг диалектик арга эсвэл диалектикийн арга хэмээжээ. Диалектик бол Сократын философийн гол ололт амжилт нь юм. Энэ аргын нэр нөгөө талаас Сократ бол бичдэг философич биш харин өөрийн сургаал номлолоо зөвхөн амаар, яриа, маргаан мэтгэлцээний хэлбэрээр илэрхийлдэг гүн ухааны багш байсантай нь холбоотой. Түүний сургаал, номлол нь хойч үеийнхэнд түүний шавь Платон, Ксенофонт, Алкивиад нарын бичиж тэмдэглэснээр дамжин иржээ. Сократ өөрийн сонсогч шавь нартаа хэрхэн нөлөөлж байсныг Платон өөрийн “Пир” хэмээх зохиолдоо Алкивиадын нотлон илэрхийлснээр эшлэн оруулжээ. Алкивиадын үгийг сийрүүлбэл: “Түүний (Сократын) яриаг сонсож байхад зүрх минь агдан чичирч албинтах корибантуудынхаас хавьгүй хүчтэй цохилж амнаас нь хөврөн гарах үгийн хэмнэлээр хоёр нүдний минь нулимс бөмбөрөн урсдагсан, бусад олон хүний тухайд ч ийм л дүр зураг надад харагддаг. Перикл болон бусад алдар цуутай уран илтгэгчдийг ч сонсч л явлаа. Тэд үнэхээр сайхан ярьж, сайн илтгэдэг ч Сократыг сонсож байхад л өөрт

минь тохиосон боолын жигшим амьдралдаа гутан гиюүрэх сэтгэл минь тэгтлээ их бачимдаж байгаагүй юмдаг. Харин энэ Марсий (Сократыг хэлж байна) намайг иймэрхүү байдалд олонтаа оруулж одоо амьдарч байгаа шигээ цаашид амьдарч болохгүй гэдгийг сэнхрүүлж өгсөн бөлгөө” (Асмус 1976, 107) гэжээ.

Диалог-харилцан яриагаар дамжуулж сонсогч шавь нартаа аливаа юмны талаар ерөнхий тодорхойлолт, ойлголттой болгох, үнэнийг хайх эрэлд хөтлөгч их эрдэмтэн Сократыг хойч үе нь хүндэтгэн нэрийг нь мөнхжүүлсэн зүйлс олон байдгийн нэг нь эдүгээ сургалт, боловсролын салбарт өргөн хэрэглэгдэж буй “Сократын арга” гэгч юм.

Сократын арга гэдэг нь ярилцагч этгээдүүд гол төлөв маргаан, мэтгэлцээн хийж эсрэг ярилцагчийнхаа тавьсан асуултанд хариулахдаа өөрт байгаа нуугдмал мэдлэгээ эсвэл мэдэхгүй байгаа зүйлээ илрүүлэх замаар бодомж сэтгэхүйгээ хөгжүүлэхэд чиглэгддэг. Сократын арга нь нэг тохиолдолд өөрийгөө “мэддэг” гээд бодчихсон, хэрэг дээрээ буруу төсөөлөлтэй ярилцагч этгээдийнхээ өөртөө итгэлтэй, эрдсэн байдлыг “зөөлрүүлэх”-ийн тулд нөгөө ярилцагч нь санаачилга гарган дэвшүүлж буй таамаглалыг нь няцааж түүний мэдлэг нимгэн байгааг хүлээн зөвшөөрүүлж илүү үндэслэгээтэй нотолгоо гаргуулахад оршино. Нөгөө тохиолдолд энэ арга нь ярилцагч этгээдээ өөрийгөө танин мэдэхэд чиглүүлж өөрт нь далд, нуугдмал байгаа мэдлэгийг “сэрээж” олж илрүүлэхэд хандуулна. Үүнийг Сократ “Илчлэхүй” гэж нэрлэж байж. Бас Сократ дээр дурдсан хоёр тохиолдлын эхнийхийг “тохуурхах” хоёр дахийг нь ярилцагчдаа үнэнийг ухаарахад нөлөөлөх “Майевтик” (мэдлэг төрөхөд туслах урлаг) хэмээн нэрлэж байсан аж.

Ямар ч тохиолдолд, ярилцагч этгээдүүд өөрсдөдөө байгаа нийтлэг үзэл бодлоо олж харж аль болох эвлэрч зөвшилцөж

болох цэгээсээ эхлэн бие биедээ асуулт тавьж улмаар санал зөрж, зөрчилдөж буй хэсэг рүүгээ орж хамгаалж буй үзэл бодлыг үнэн зөв гэдгийг нотолох аргументуудаа шүүн ярилцаж няцаахыг нь няцааж, хүлээн авахыг нь авах замаар нэгдсэн нэг ерөнхий мэдлэгт хүрэхийг эрмэлзэх нь чухал аж.

Сократын аргыг хаана ч хэдийд ч ямар ч хэлбэрээр зохион байгуулж болох ч тэдгээрийн дотроос сургалтанд “Сократын тойрог” буюу “Сократын семинар”-ын хэлбэрийг нэлээд түлхүү хэрэглэдэг байна. Сократын тойрог нь хэлэлцэн буй сэдвийн хүрээнд холбогдолтой мэдээлэл, материалыг илүү сайн ашиглахын тулд хэрэглэдэг сурганы арга юм. Багш нийт сонсогчдыг гадуур дотуур хоёр тойрог болгон хувааж суулгах эсвэл зогсоогоод дотоод тойргийнхныг шүүн хэлэлцэх асуудалд илүү нарийн анализ хийлгэх зорилгоор Сократын аргаар өөр хоорондоо дэс дараалсан асуулт хариултын хэлбэрээр хэлэлцүүлэг өрнүүлэхэд чиглүүнэ. Энэ үед гадна тойргийнхон чимээгүй ажиглана. Дотуур тойргийнхон хэлэлцүүлгээ дуусч нэгдсэн нэг ойлголтод хүрсэний дараагаар дүгнэлтэд нэмэр болгох үүднээс гадна тойргийнхонд санал хэлэх боломж олгоно. Хэлэлцүүлэг, мэтгэлцээний үргэлжлэх хугацаа нь сэдвээс хамаарна. Багш хэлэлцүүлгийн үед гадуур, дотуур тойргийн байрлалыг сольж болно. Гагцхүү багш зөвхөн чиглүүлэгчийн үүрэг гүйцэтгэж зарим үед дөхүүлэх асуулт тавьж болох ч хэлэлцүүлэг, мэтгэлцээний оролцогч биш байна гэдгийг анхаарах нь чухал юм.

2.3. Кейст суурилсан эсээ бичих

Кейст дүн шинжилгээ хийж, өөрийн санааг бусад суралцагч нөхөдтэй харилцан хэлэлцэж, ухаан бодлыг уралдуулан эцэст нь тунгааж, түүнийг бичиж боловсруулахыг эсээ хэмээн нэрлэх болжээ (Grandon 2011).

Нотолгоонд суурилсан эсээ бичих

Хичээл заах явцад багш нь оюутнуудад идэвхтэй, зохистой аргаар зааж сургахыг хичээнгүйлэх агаад жишээ, кейсээр сургах нь онош тавих, шинжилгээний арга барил эзэмшүүлэх үндэс юм. Энэхүү эрдмийг бичгийн хэлнээ зохиомжлон найруулах нь үлэмж чухал суралцах журам билээ. Уг зохиомжлон найруулсан эсээ нь гагцхүү багш сургагчид үнэлэгдэхийн тухайд өгөх бус, харин улам бүр эрдэмд хичээнгүйлэн сайжруулж, цаашид танин мэдэгч бусдад уншлага залгуулахад нэн тустай. Иймээс их дээд сургуулиудад хамгийн сайн бичигдсэн эсээ болон бичгийн бүтээлийг шалгаруулан, шагнан урамшуулж, хэвлэж олон нийтийн хүртээл болгодог байна. Ихэнх оюутан сурагчдын бичих эрдэм зайлшгүй суралцах бөгөөд танхимын сургалт, интернет орчинд цахим (on-line) сургалтын хөтөлбөрүүдэд хамрагдахад ялгаагүй л бичиж боловсруулж байж л сургуулиа дүүргэдэг. Сүүлийн жилүүдэд шинээр төрийн албанд элсэн орж буй албан хаагчдын бичих чадвар доройтсон нь бүхий л шатны сургалтын байгууллагууд бичиж найруулах эрдэмд тун бага сургасантай холбоотой, мөн тунгаан сэтгэх чадварыг ч тааруу хөгжүүлснээс шалтгаалж болно.

Нотолгоо, баримтуудад тулгуурлан, саруул ухаанаар харилцах нь боловсролтой хүний чухал шинж байдал боловч эрдмийг өөриймшүүлж, эрхэм чанарыг хөгжүүлснийг бичиглэлээс таних нь хялбар байдаг. Багш сонсогч оюутнуудыг олон зуун хуудас бүхий ном сурах бичиг, судалгааны тайлан, эрдэм шинжилгээний өгүүлэл, илтгэлүүдийг уншиж судлаад, өгөгдсөн жишээн дээр суурилан хэрхэн өөриймшүүлэн хэрэглэснийг батлан харуулах, бичээчийн саруул ухаанаар ариутган шүүгдсэн эсээ зохиол бичих бэрх даалгаварыг өгч, үнэлж дүгнэдэг билээ. Кейст тулгуурлан эсээ бичихэд асуудлыг хэрхэн тодорхойлж, оношлох өнцөг, байр сууринаас ихээхэн хамаардаг. Учир нь асуудлыг олон янз байр суурь, олон талаас нь тайлбарлах боломжтой агаад энэ нь эсээ бичих үндэслэл,

нотлох баримтуудад тусгалаа олсон байх шаардлагатай. Иймээс кейст суурилсан эсээ бичихдээ баримт нотолгоог ашиглахад дараах зүйлүүдийг анхаарах шаардлагатай болно.

- Үндсэн түлхүүр асуулт (Юуг, Яагаад, Хэрхэн яаж?)
- Өнөөгийн байдлыг тодорхойлж, үнэлэх (Юуг?)
- Үндэслэл, шалтгаан, нотолгоо (Яагаад?)
- Ямар төлөвлөгөөтэй байсан бэ? (Хэрхэн яаж?)

Хүснэгт 2. Кейст суурилсан эсээ

Асуулт	Хариулт
Юуг?	Нөхцөл байдлын шинжилгээ
Яагаад?	Үндэслэл, шалтгаан (баримт нотолгоо)
Хэрхэн, яаж?	Төлөвлөгөө, арга хэмжээ
Ямар үр дүнд хүрсэн бэ?	Үр дүн, үр нөлөөг дүгнэх

Нөхцөл байдлын шинжилгээ

Өнөөгийн цагийн байдал, янз бүрийн тохиолдол, шинж тэмдгийг өөрийн харах өнцгөөр тайлбарлан, тодорхойлолт өгөх үйл явц юм. Ихэнх кейс нь ямар нэг тохиолдол, болсон явдалд дүн шинжилгээ хийсний үндсэн дээр хариу үйлдэл үзүүлсэн байдаг. Цагийн байдлыг буруу үнэлснээс шийдвэр буруу гарах хамгийн эхний шалтгаан байдаг ажээ. Нөхцөл байдлын шинжилгээг аль болох байж болох олон талаас нь харах, шинж тэмдгийг таньж, мэдсэн байх агаад оюутан бүтээлчээр ямархуу алдаа эсхүл амжилт мөнөөх кейст агуулж байсныг бичиж боловсруулах юм.

Сүүлийн жилүүдэд даяарчлал, олон улсын харилцан хамаарал нэмэгдэх тусам интернетийн хайлтын системүүдэд мэдээллийн нэгж өгөгдөл саяар тоологдох болж, энэ нь оюутан сурагчдад зах хязгааргүй мэдээллийн далайд хөл алдах нь магад тул багшийн чиглүүлэх үүрэг чухал байдаг. Нөгөөтэйгүүр дэлхий дахины удирдахуйн ухаанд баримтлан чухалчлах сурталууд нь олон төрөл янз болон цэцэглэж, ямар дэг сургуулийг дагах, суурь болгох зааврыг сахих талаар

багш тогтоож өгнө. Оюутаны эсээ зохиол нь гагцхүү багшид үнэлүүлэх биш өөр бусад хүмүүст өөрийн бодол санааг үнэн зөв хэмээн баримт, нотолгоонд үндэслэн тайлбарлаж, итгүүлэн үнэмшүүлэх чадвар эзэмшсэн эсэхээ харуулж буй явдал юм. Аливаа зүйлсийг огт өөр өнцгөөс харж, нотолгоонд үндэслэн тайлбарлаж өмнөх баримтлалыг бут цохиж, улмаар шинэ итгэл, үнэмшлийг таниулах нь шинжлэх ухааны мөн чанар ажээ.

Кейс нь олон талаас нь тайлбарлаж болохуйц, эсрэг тэсрэг, маргаантай асуудлуудыг агуулсан байдаг. Ангид суралцаж буй 30 оюутан өгөгдсөн жишээ кейсийн талаар 30 өөр саналтай ч байж болно.

Багш бичгийн ажлыг хэрхэн боловсруулах, ямар шалгууртай байхыг бүр улирлын эхэнд оюутнуудад тайлбарладаг тул тэд хичээлийн явцад бичгийн ажлаа ямар сэдвээр, яаж боловсруулах талаар тодорхой ойлголттой болсон байдаг.

Европын их дээд сургуульд бичгийн ажил, магистрийн судалгааны ажил нь илүү академик шинж чанартай байдаг бол АНУ-ын хувьд мэргэжлийн буюу практик агуулгатай байдаг. Эсээг багш өөрийн судалгааны ажил руу чиглүүлж болохоос гадна дараа дараагийн хичээлд ашиглах материал ч болгох боломжтой. Юуны өмнө оюутнууд өөрсдөө нарийвчлан дэлгэрүүлнэ гэдэг зорилгоор бичгийн ажлын асуултыг нээлттэй орхих ёстой гэж зөвлөдөг. Өөрөөр хэлбэл оюутнуудад шинжлэн задлах тоо баримт, лавшруулан судлах шинэ хандлага эсвэл сонин болон номны хэсгээс өгөөд цааш дэлгэрүүлж судлахыг даалгаж болно. Бичгийн ажлын асуулт нь хичээлийн агуулгын талаарх оюутны мэдлэг, бодит байдалд асуудлыг тунгааж, шийдвэрлэх хариуцлага хүлээсэн хүний байр сууринаас харж чадаж байгаа эсэхийг нь шалгахад чиглэсэн байх ёстой.

Оюутнууд эсээний сэдэв, санаагаа хуваалцах замаар

ижил буюу төстэй сэдэв сонгосон оюутнууд нэг бүлэг болж бичгийн ажлынхаа сэдвийг бүлгээрээ танилцуулах, багш түүнд нь дүгнэлтээ өгөх нь оюутны бичгийн ажлыг дэмжсэн чухал ажил болдог.

Бичгийн ажлын сэдэв хичээлийн хөтөлбөрийн хүрээнд байгаа л бол бусдыг нь оюутны сонголтод үлдээх нь зөв гэж үздэг. Бичгийн ажил бол зөвхөн үнэлгээний хэрэглүүр бус харин суралцах боломж учраас оюутнууд өөрийн суръя мэдьегэсэн сэдвийг сонгох боломжийг тэдэнд өгөх нь зөв. Бодит салбар, бодит асуудлыг судлах нь оюутанд тухайн чиглэлээр мэдлэгээ гүнзгийрүүлэх, байгууллага хүмүүстэй танилцах, улмаар ирээдүйд хөдөлмөрийн зах зээлд гарахад нь ч тус нэмэртэй байдаг.

Дүн

Оюутны мэдлэгийг үнэлэх арга замаа тодорхойлсны дараа дүнгийн системээ тогтоох учиртай бөгөөд дүнгийн систем нь хялбар бас шударга байх ёстой. Дүнгийн тайлан гаргах дүрмийг факультетаас урьдчилан тогтоосон байдаг. Харин багш дүнг ямар хэмжээсээр гаргах, дүгнэх үйл явц, оюутанд үнэлгээ, дүнг нь хэрхэн мэдээлэхийг өөрөө тодорхой болгодог. Кейст суурилсан хичээлийн хувьд оюутны оролцоог дүгнэх асуудал хамгийн чухал бөгөөд зөв хийхгүй бол маргаан гарах ч үндэс болдог.

Кейст суурилсан хичээлийн дүнг гаргах угаасаа амаргүй байдаг. Яагаад гэвэл оюутны оролцоо дүнг тодорхойлох чухал үндэс болдог нь зарим оюутнууд үнэлгээг хүлээн зөвшөөрөхгүй байх тохиолдол гарна. Мөн нөгөө талаар дүн тодорхой сэдвийг ойлгох оюутны чадварыг үнэлэхээс гадна кейст суурилсан хичээлийн тухайд асуудлыг шинжлэн дүгнэх, хэлэлцүүлэгт оролцох, бичиж боловсруулах болон бусад чадварыг үнэлж байгаа учраас хялбар биш байдаг.

Оюутны үнэлгээний хуваарилалтыг 25 хувийн оролцоо,

25 хувийн даалгавар гүйцэтгэл, 50 хувийн бичгийн ажил гэх мэтээр хийж болдог. Даалгавар гүйцэтгэсэн байдал, оролцоо мөн бичгийн ажлын гүйцэтгэл зэрэг үнэлгээ өгөх шаардлагатай бүх бүрэлдэхүүн хэсгийг хичээлийн явцад тоон хэмжээс (1-10 гэх мэт)-ээр үнэлээд, улирлын төгсгөлд оноог нэгтгэж А, В, С, D, F үнэлгээнд дүйцүүлэх замаар дүгнэх арга тохиромжтой байж болох юм гэж үздэг.

Оюутан бүрт өгсөн үнэлгээгээ тайлбарлаж хариу дүгнэлт өгөх нь оюутанд өгсөн дүн ямар үндэслэлтэй болох, түүнээс оюутан юу сурч болохыг ойлгуулахад ач холбогдолтой. Үнэлгээний хэм хэмжээг шударга байлгахад ч энэ дүгнэлт чухал гэж үздэг.

Үүнийг системтэйгээр, хичээл эхлэхээс өмнө нарийн төлөвлөж мөн технологи ашиглаж хийвэл багшийн ажлыг хөнгөвчилдөг аж. Комьпютерийн хүснэгтэн хуудас ашиглан багш улирлын турш оюутны гүйцэтгэлд үнэлгээ өгч байгаад, улирлын эцэст дүнг дүгнэлтийн хамт оюутанд илгээдэг. Багшийн дүгнэлт бүхий дүнгийн хуудсыг оюутан бүрт и-мэйлээр хүргэдэг програм хангамж байвал бүр сайн. Хүснэгтийг багш хөтлөхдөө дээр хэлсэнчлэн хичээл бүрийн дараа оюутны оролцоо, гүйцэтгэлийг оноогоор үнэлэхийн зэрэгцээ шалгалт болон бичгийн ажлыг асуултад оновчтой хариулсан эсэх, онолын үндэслэлийг гаргаж буй чадвар, асуудлыг тодорхойлж буй байдал, тоо баримт бүрдүүлсэн байдал болон дүн шинжилгээ хийх чадвар, хэл найруулгын талаас нь үнэлж мөн оноо өгдөг байна. Мөн бичгийн ажил, шалгалтын үнэлгээнд товч дүгнэлт оруулдаг. Энэ бүхнийг улирлын эцэст нэгдсэн дүнгээр баталгаажуулж оюутанд и-мэйлээр хүргүүлдэг. Ийнхүү оюутны гүйцэтгэлийг тоогоор хэмжих нь оюутнуудыг гүйцэтгэлийнх нь чанараар эрэмбэлэх зэрэг үр дүнтэй мэдээллийг гаргах боломжтой болно.

Багшийн хувьд анхаарах гол асуудал бол хичээлийн эхнээс үнэлгээ хийх, дүгнэлт боловсруулах ажлаа сайтар төлөвлөх, чингэхдээ оюутан нэг бүрт хүрэхийн зэрэгцээ үр дүнтэй, ажиллагаа багатай байх явдал юм. Дүгнэлтийн хувилбаруудыг зөвхөн нэг удаа сайтар боловсруулаад харин тухайн оюутны гүйцэтгэлд нийцүүлж багахан өөрчлөлт хийж хүргүүлэх нь цаг хугацааны хувьд үр дүнтэй байдаг. Мөн оюутан нэг бүрт хандсан дүгнэлтийг оюутнууд сайн хүлээж авахаас гадна, дүн үнэлгээн дээр маргаан ч бага гардаг.

Хүснэгт 3. Дүнгийн хуудас (Espen Andersen, Bill Schiano 2014)

Хичээлийн нэр, код	
Оюутны дугаар	
Оюутны овог, нэр	
Оюутны и-мэйл	
Ерөнхий дүн	“B”
Анги доторх эрэмбэ	Нийт ангид байгаа сонсогчдоос хэддүгээрт эрэмблэгдэж байгаа
Нийт оноо	0-100
Ерөнхий дүгнэлт	Маш сайн /сайн/ дүнд/муу
Бичгийн ажил, оролцоог нарийвчилсан үнэлгээ	
Сэдэв	
Сонгосон кейс	
Сэдвийн томъёолол	
Эсээний оноо	0-20
Эсээнд өгөх санал	Зарим нэг алдаа, агуулгаас хазайсан өгүүлэмж байгааг эс тооцвол маш сайн болсон. Асуудлыг зөв тодорхойлсон, зарим нотолгоо баримтад тайлбар, ишлэл зүүлт хийх хэрэгтэй. Зарим үг хэллэгийг засах шаардлагатай. Гэхдээ бүхэлдээ сайн гэж дүгнэж байна.
Судалгааны оноо	0-20

Судалгааны санал	Экспертийн ярилцлага оруулж, мөн байгууллагын удирдлагын хэлсэн үгнээс ишлэл авах зэргээр ул суурьтай судалгаа хийжээ. Сайн тунгааж боловсруулсан кейс болсон. Байгууллагын хэмжээнд тохиолдож байгаа асуудлыг тоочихоос гадна учир шалтгааныг нь илүүтэй гаргах, зарим нэг нэр томъёог тайлбарлах зэрэг амархан засч болох алдаанууд байна. Байгууллагын нууцын асуудал кейст байгаа эсэхийг тодруулах шаардлагатай. Бусдаар энэ судалгааг маш сайн болсон гэж дүгнэж байна. Энэ кейсийг миний хичээлд ашиглах боломжтой гэж харж байна.
Оролцооны оноо	0-20

Бүлгийн ажилд үнэлгээ өгч, дүн тавихад хоёр давуу тал байдаг. Үүнд бүлгийн ажлын чанар сайн байдаг, мөн багш цөөн материалтай ажилладаг. Бүлгийн ажлын үед оюутнуудын олонх нь аль болох бага ажиллах, мөн тодорхой үүрэг хүлээхгүй байхыг эрмэлздэг. Энэ тохиолдолд бүлгийн ажлын илтгэлийг хийх оюутныг багш өөрөө сонгох, мөн илтгэлтэй холбогдуулан лавшруулах асуултыг мөн нэр цохож тавих зэргээр бүлгийн бүх хүн кейс ажлын дүн шинжилгээнд жигд оролцоог хангаж болно. Мөн бүлгийн ажлын оролцоог оюутнуудаар харилцан үнэлүүлэх, тэгэхдээ оролцоо, бүлгийн ажилд оруулсан хувь нэмрийг нь эрэмбэлүүлэх арга бас байж болдог.

Хичээлийн явц дахь оюутнуудын оролцоо, идэвхийг үнэлж, дүн тавихад мэдрэмжтэй хандахаас гадна “ширэн нүүрлэх” ч шаардлага гардаг. Олон оюутан энэ үнэлгээг бодитой бус, субъектив гэж үздэг. Оролцоо, идэвхийг үнэлэхэд тоон болон чанарын шалгуур аль аль нь байх ёстой. Ярилцлагад өөрийн хувь нэмрийг оруулж байгаа учраас олон удаа гар өргөж санаа бодлоо хэлж байгаа оюутныг урамшуулах хэрэгтэй. Багш харин гараа өргөсөн оюутнуудын бүгдийнх нь саналыг алдалгүй сонсч авахад анхаарах хэрэгтэй байдаг. Чанарын шалгуурын тухайд гол санаа бол *хувь нэмэр*. Тухайн оюутны хэлж буй санал, дэвшүүлж буй асуултаас бусад оюутнууд юу суралцаж байгаа нь нэг шалгуур байж болно. Өөрөөр хэлбэл,

оюутан өөрийнхөө мэдлэгээс хуваалцах, эгзэгтэй асуулт тавих, жишээ, тайлбарыг нэгтгэн дүгнэх, шинэ боломж гарц санал болгох мөн асуудлын гогцоог гаргаж байгаа нь бусдад шинэ мэдээлэл, мэдлэг нэмж байна гэдэг шалгуураар оролцооны чанарыг үнэлэх боломжтой.

Кейст суурилсан хичээл зохих хугацаанд зааж туршлага хуримтлуулсаны дараа оюутнуудын ерөнхий төлөв байдлыг хялбар таньж мэддэг болдог бөгөөд хүмүүсийн ялгаатай мэдлэг чадвар, зан төлвийг харгалзан багш оюутнуудын оролцоог жигд хангах өөрийн арга барилыг бий болгох нь зүйтэй юм.

Оюутны оролцооны үнэлгээг хичээл дуусмагц ой санамж шинэ сэргэг байгаа дээр хийх нь чухал байдаг. Нийт оюутны нэрс эсвэл оюутнуудын зураг бүхий жагсаалттай байх нь багшийн ажлыг ихээхэн хөнгөвчилдөг. Хэрэв зочин багш хичээлд оролцдог бол түүний санаа бодлыг үнэлгээнд авах нь үнэлгээг бодитой болгоход тустай байдаг. Гэхдээ оюутныг үнэлэх ажил бол багшийн гол үүрэг гэдгийг мартаж өгөхгүй бөгөөд хэзээ ч энэ ажлыг туслах багш эсвэл хэн нэгэнд бүрэн даатгаж өгөх учиргүй.

Багш хичээлийн үнэлгээ, дүнгийн талаарх оюутнуудын ойлголтыг тодорхой болгох ёстой. Оюутнууд олон удаа саналаа хэлсэн, асуулт тавьсанаа өндөр үнэлэгдэх ёстой гэж үздэг бол багш зөвхөн жинтэй санал, асуултыг л санадаг бөгөөд түүгээрээ ч оролцоог үнэлдэг. Ийм учраас оюутан өөрийгөө хаана яваа, үнэлгээний шалгуур юу болох талаар тодорхой ойлголттой болгохын тулд улирлын нийт хугацааны гуравны нэг өнгөрсний дараа дүнгийн хүснэгт эсвэл стандарт и-мэйлээр оюутан бүрт тэдний үнэлгээг өөрийн дүгнэлтийн хамт хүргүүлэх арга байж болдог.

2.4. Багшид өгөх зөвлөмж

Аливаа салбарт тулгамдаж байгаа асуудлын мөн чанарыг тогтоож, улмаар шийдэл олохын тулд тухайн асуудал яагаад, хэрхэн гарах болсныг өөрөөр хэлбэл асуудлын зүй тогтол, хэв шинжийг танин мэдэх учиртай бөгөөд чингэхийн тулд туршлага зайлшгүй шаардлагатай болдог. Кейс судалснаар оюутан нь багшаас сайтар суралцаад зогсохгүй, асуудлыг шийдвэрлэхэд өөрөө оролцох замаар туршлага дээр үндэслэсэн мэдлэг олж авдаг. Асуудлыг шүүж, үнэлэхийн тулд онолын үндсийг судлахаас гадна, кейс дээр ажиллаж, олуулаа асуудлыг хэлэлцэх замаар, асуудал бүхий бодитой нөхцөл байдлыг танхимд бий болгосноор суралцагч туршлага олж авах боломжтой юм.

Кейс судалгаа оюутанд аливаа асуудалд шийдэл хэрхэн олох арга замыг заахаас гадна асуудлыг олон талаас нь шүүж мэтгэлцэх, өгөгдсөн нөхцөлд асуудлыг томъёолох зэрэг чадварыг заадаг.

Багш нарын хувьд нэг хичээлийг олон удаа давтан заах бус харин хичээлийг оюутан болон өөртөө илүү сонирхолтой болгох боломж нь кейс сургалт юм. Сургалтад туршлагатай, удирдах түвшний хүмүүс хамрагдаж байгаа тохиолдолд багш нар кейс судалгааны явцад оюутнуудаас ч суралцах боломж багагүй гардаг. Мөн кейс дээр суурилсан хичээл заах нь багшийн хувьд илтгэх, мөн зөвлөх ур чадвараа хөгжүүлэхэд ч дөхөмтэй байдаг.

Кейст суурилсан сургалтыг хуулийн сургуулиуд маш сайн хөгжүүлсэн гэж хэлж болно. Кейс гэдэг үг ч хуулийн салбараас үүдэлтэй. Хуулийн сургуульд тодорхой хэргийг шүүн хэлэлцэх, шүүх танхимд хэрэг хэлэлцэж үйл явцыг дүрслэх зэргээр оюутнуудыг бодит амьдралд тулгарч болох асуудалд бэлддэг. Анагаах ухааны сургуулийн тухайд багш оюутнуудад хялбар бус шинж тэмдэг, зовиур бүхий өвчний тохиолдлыг өгч онош тогтоох, тохирох эмчилгээг зөвлөх даалгаврыг

оюутнаар гүйцэтгүүлдэг. Энэ бүхнээс харахад кейст суурилсан сургалтын цөм нь кейсээр шийдвэрлэх асуудал юм. Сургалт асуудлыг тодорхойлох, тохирох шийдлүүдийг томъёолж, тэдгээрээс сонголт хийхэд чиглэх ёстой. Оюутан кейс сургалтад гол оролцогч бөгөөд багш кейсийг сургалтын ерөнхий хөтөлбөртэй уялдуулах, холбогдох онол арга зүйгээр дэмжих үүрэгтэй.

Кейс сургалтад харгалзаж үзэх хүчин зүйлүүд

- Сургалтад хамрагдаж байгаа оюутны тоо,
- Заавал сурах болон сонгон сурах хичээл,
- Үндсэн, эчнээ, зайн, он-лайн суралцагч,
- Суралцагчдын хүйсийн харьцаа
- Урт, дунд, богино хугацааны сургалт
- Магистрын, шаталсан/зорилтот сургалт
- Сургалтын нийт хөтөлбөрт кейст суурилсан сургалтын эзлэх хувь, давтамж
- Хичээлийг зохион байгуулах газар-сургууль эсхүл кейс байгаа газарт зохион явуулах боломжтой эсэх зэрэг болно.

Кейст суурилсан хичээлд бэлтгэх

Багшийн тухайд кейст суурилсан хичээлийн амжилтын гуравны хоёр хувь нь хичээлийн бэлтгэл юм. Тухайлбал, багш өөрийн болон хичээлийнхээ бэлтгэлийг хангасан байдал, мөн оюутнуудтай хамтран ажиллах нөхцөлөө тодорхой болгож, тэдний бүрэн оролцоог хангах боломжийг бүрдүүлэхээс хамаардаг.

Багшийн бэлтгэл

1. Хичээлийн агуулга, гол санааг өөртөө болон бусдад ойлгомжтой, тодорхой болгох,
2. Оюутны сурах үйл явц, тэдний оролцоог хянаж, удирдах,

3. Кейс судалгааны явцад дэмжих, хамгаалах санаа чинь юу болох, харин сөрөх, эсэргүүцэх нь аль болохыг тодорхой болгох,
4. Хичээлийн агуулга, хичээлийн явц болон өөрсдийн оролцооны талаарх оюутнуудын хүлээлтийг тодорхой болгох.

Таны өмнөх багш эсвэл тухайн кейсийг зааж байгаа бусад хөтөлбөр, сургууль энэ кейсийг маш сайн заадаг, мөн таны хичээлийг сонсч байгаа оюутнуудын зарим нь тухайн сэдвээр таниас илүү мэдлэгтэй байж болно. Гэхдээ энэ нэгэнт Таны хичээл учраас Та өөрийн гэсэн өнгө төрхийг бий болгох учиртай. Өөрийн өнгө төрхийг гаргана гэдэг нь өөртөө итгэлтэй байна гэсэн хэрэг юм.

Чингэхдээ юуг сайн эсхүл муу гэх, ямархуу жишээг хамааруулах, ямараас нь татгалзах, ямар нийтлэл, сурах бичгийг хэрхэн ашиглах вэ гэдгийг Та өөрөө шийдэх учиртай. Энэ нь бусдын бодол санааг огт хайхрахгүй үлдээнэ гэсэн хэрэг биш хэдий ч нэг ёсондоо “Таны хичээл бол - Таны хариуцлага” болно.

Тухайн хичээлийн агуулга, хөтөлбөрийг оюутнуудад урьдчилан танилцуулах нь маш чухал байдаг. Хамгийн эхний хичээл болон бусад зохистой хэлбэрээр оюутан бүрт энэ мэдээллийг хүргэх нь хичээлийн амжилтанд нөлөөлдөг нэг хүчин зүйл болно.

Мөн тухайн кейсийг хамтран зааж байгаа бусад багш нартайгаа багаар ажиллах, тухайн кейст ашиглаж байгаа материалыг давхардуулахгүй байх, заах арга зүйн хувьд ч ялгаатай байхад анхаарах учиртай.

Хичээлийн төлөвлөгөөний агуулга, бүтцийг тогтоохдоо юуны өмнө хамрах нийт асуудлаа томъёолж, түүндээ тааруулж хичээлийнхээ хугацааг дараах байдлаар хуваарилж болох юм. Үүнд:

- Эхний гурван хичээлээр үндсэн асуудлыг гаргах
- Дараагийн гурван хичээлийн хугацаанд төлөвлөлт, шинжилгээ хийх
- Удаах хоёр хичээл гүйцэтгэлд төвлөрнө.
- Дараах гурван хичээл тусгай кейсүүд дээр ажиллахад чиглэнэ.
- Сүүлийн хоёр хичээлийг бүх санааг нэгтгэж дүгнэхэд зориулна.

Тохиромжтой кейс сонгох

Кейс сонгохдоо дараах хүчин зүйлсийг харгалзан үзэх нь чухал гэж үздэг. Бүгд биш юм гэхэд олонх кейс цаг хугацааны шалгуурыг давсан байдаг. Өөрөөр хэлбэл маш сайн гэж хэлж болох олон кейс 10-20 жилийн настай байх нь бий. Гэхдээ хичээлдээ зохистой байдлаар шинэ кейс оруулж байх, мөн уламжлалт кейсийг сонин, сэтгүүлийн нийтлэл, өгүүлэл болон хамаарал бүхий интернэт эх сурвалжаас авсан ишлэл, материалаар баяжуулж байх нь оюутнуудын сонирхлыг татах, мөн таныг цаг үеэсээ хоцрогдсон гэж харагдахаас сэргийлэх арга юм.

Багшийн тэмдэглэл (конспект)-ийг бэлтгэх нь зөвхөн залуу багш нарын хувьд төдийгүй, тухайн хичээлийг давтан заахад цаг хэмнэх, заах арга зүйг цааш улам сайжруулах утгаар ач холбогдолтой байдаг.

Олон салбарын кейс оюутнуудад асуудлыг өргөнөөр харах, онолын үндсийн ач холбогдлыг ойлгоход тустай байдаг. Төрийн бус байгууллага, бизнесийн байгууллага мөн арми, цэргийн байгууллагын кейсийг судлах нь асуудлыг гүнзгий ойлгоход оюутны хувьд ихээхэн ач холбогдолтой.

Кейст байгаа сонирхлын бүлэг, дүр олон янз, төлөөлөл өргөн байхад анхаарах ёстой. Тухайлбал, хүйсийн тэнцвэр, хөгжлийн бэрхшээл зэрэг онцгой хэрэгцээ шаардлагатай бүлгүүдийн төлөөлөл, мөн захиргааны, үйлчилгээний албан

тушаалтан, ахмад, залуу ажилтнууд зэрэг сонирхлын талуудыг төлөөлүүлэх нь чухал юм.

Үүнтэй адил кейст хамрагдаж байгаа байгууллагыг зөвхөн төрийн захиргааны төв байгууллагаар хязгаарлахгүй, харин орон нутаг, агентлаг, төсөвт байгууллагын жишээг сонгож авах нь зүйтэй. Учир нь үндэсний хэмжээний бодлогыг анхан шатны түвшинд хэрэгжүүлэгч байгууллагын кейсийг авах нь оюутнуудын ажлын гараа эдгээр байгууллагаас эхлэх магадлал өндөр байдагтай холбоотой.

Цаг хугацаа, оюутнуудын суурь мэдлэг зэргийг харгалзан хичээлийн хөтөлбөрт нийцтэй кейсийг сонгох нь чухал. Хэрэв тухайн кейст тодорхой салбар, үйлдвэрлэлтэй холбоотой мэргэжлийн нарийн мэдээлэл орсон бол нэмэлт унших материалд салбар, мэргэжлийн нэр томъёоны тайлбарыг тусгах шаардлагатай байдаг.

Нэг боловсруулгдсан кейс нь агуулга хэлбэрээс хамаарч зөвхөн нэг хичээл биш, харин хэд хэдэн хичээлд хэрэглэгдэж болно. Тэр тохиолдолд багш нар урьдчилан хэлэлцэн тохирч ямар сэдэв хичээлд, хэрхэн хэрэглэхээ тодорхойлно.

Сургалтад хамрагдаж буй оюутан, албан хаагчдын онцлог, хэлний мэдлэг, ажлын туршлага зэргээс шалтгаалж бусад улс орны сайн жишээ, сургамж, туршлагыг кейст тусгаж өгөх хэрэгтэй. Мөн оюутан сонсогчдын өөрсдийн байгууллага, орон нутгийн кейс болон бусад материал дээр суралцах сонирхолтой байдгийг хүндэтгэн үзэх нь зүй.

Сурах бичиг ашиглах

Кейст суурилсан сургалтад сурах бичгийг төдийлэн ашигладаггүй. Учир нь сурах бичиг оюутныг шугаман сэтгэлгээнд оруулж, тодорхой онол, арга зүйгээр хязгаарладаг. Гэтэл кейс нь илүү өргөн хүрээнд, чөлөөтэй сэтгэж, шийдэл гаргахыг дэмждэг. Мөн кейс нь тодорхой бус байдалд ажиллаж, бие даан асуудлыг шийдвэрлэх чадварт сургадаг юм.

Зочин багш

Кейсийн сэдэв, асуудлаар ажилладаг байгууллага, судлаач болон бусад экспертүүдийг урьж оролцуулах нь хичээлийг үр өгөөжтэй, сонирхолтой болгодог. Зочин багш кейст гарч байгаа асуудлыг өөр өнцгөөс харах боломжийг олгодог төдийгүй хичээлд шинэлэг уур амьсгал нэмдэг тул оюутнууд дуртай хүлээж авдаг. Багшийн хувьд ч өөрийн ажил хэргийн холбоогоо тэлэх, байр сууриа бэхжүүлэх мөн судалгаандаа мэдээлэл материал олж авах давуу тал бий.

Зочин багшид хичээлийнхээ зорилго, агуулгыг танилцуулж, түүний гүйцэтгэх үүргийг урьдчилан мэдээлэх нь чухал. Хэрэв тэд илтгэл бэлдсэн бол түүнийг нь урьдчилаад харахад мөн илүүдэхгүй.

Судалгаанаас үзвэл зочин багш кейсийн хэлэлцүүлгийн төгсгөлд оролцож, оюутнуудын тавьсан асуултад хариулах нь зочин багш, оюутны хувьд хамгийн үр өгөөжтэй байдаг байна. Зочин багшийн хувьд энэ тохиолдолд хичээлд бэлдэхийн тулд их цаг гаргах шаардлагагүй байдаг.

Зочин багшийг оюутнуудад зөв танилцуулах, мөн оюутан, сонсогч нарынхаа онцлог, тэдний тухай мэдээллийг зочин багшид урьдчилан танилцуулах нь зохимжтой. Тухайн сургуулийг төгсөгчид нь зочин багшаар урьж болох тохиромжтой хүмүүс байдаг. Гэхдээ уг кейстэй холбоотой гэрч, төрийн албан хаагч эсвэл судлаач профессорууд ч байж болно. Тэд хичээлийн агуулга, зорилгод нийцсэн байх нь чухал агаад кейсийн талаар суралцагчдаас илүү эсвэл огт өөр өнцгөөс авч үздэг тохиолдолд хичээл сургалт маш сонирхолтой, практик ач холбогдолтой болдог юм.

Сайн илтгэгчид элбэг биш байдаг. Сайн экспертүүдийг давтан урих нь илтгэгчийн хувьд тэд өсөх, аажимдаа тэд хичээлийн чухал бүрэлдэхүүн хэсэг болох сайн талтай байдгийг мөн санах хэрэгтэй.

Бие даалт, даалгавар

Хичээлийн хөтөлбөрийн туршид оюутнуудад бага хэмжээний бие даалт, даалгавар өгөх нь тэдний оролцоо бас хичээлд оролцох бэлтгэлийг хангуулах сайн арга юм. Нөгөө талаар даалгавараар хичээлийг сонсогчид хэрхэн ойлгож байгаа талаар ойлголт авах, мөн дуу цөөнтэй хэдий ч чадварлаг оюутнуудад шударга үнэлгээ өгөх боломжийг багшид олгодог.

Оюутнуудын судалгаа хийх чадварыг хөгжүүлэх үүднээс хичээлийн үеэр судалсан загвар, бүтцийг ашигласан хүндхэн буюу томоохон хэмжээний даалгавар гүйцэтгүүлж ч болно. Даалгаврыг оюутнууд дангаар эсвэл хэсэг бүлгээрээ гүйцэтгэх хэлбэртэй байж болохоос гадна даалгаврын гүйцэтгэлийг улирлын үнэлгээний суурь болгох арга ч байж болох юм.

Хичээлийн хөтөлбөр

Оюутнууд кейс судалгааны хичээлд сайтар бэлтгэхийн тулд тэдэнд хичээлийн хөтөлбөр, агуулгыг нарийвчлан гаргаж өгөх нь зүйтэй. Хөтөлбөрт дараах зүйлсийг тусгавал зохилтой.

- Кейс сургалтын талаарх товч мэдээлэл, хүрэх үр дүн
- Хичээлийн танилцуулга
- Оюутныг дүгнэх, үнэлгээ өгөх, ялангуяа тэдний оролцоог хэрхэн үнэлэхийг тайлбарлах
- Хичээлийн ерөнхий агуулгыг нэг бүрчлэн гаргах, тухайлбал:
 - Ярилцах кейс
 - Нэмж унших нийтлэл, номын бүлэг
 - Бэлтгэх асуулт
 - Дуу, дүрсний материал (шаардагатай бол)
 - Даалгавар, бие даалт
 - Заавал уншиж судлахыг шаардахгүй ч сонирхвол унших боломжтой эх сурвалж.

Сонсогчдыг урамшуулах, өдөөх

Зарим сургууль, боловсролын байгууллага оюутнуудыг татахын тулд тэдний оролцоог дүн, үнэлгээний нэг шалгуур болгодог. Түүний оронд харин тухайн хичээлийг өөрийнх нь нэрийн хуудас болгох, өөрөөр хэлбэл хичээлийн танилцуулгыг сайн хийх, хичээлийн тухай сайн үг оюутнуудын чихэнд хүрэх нөхцөлийг бий болгож байж оролцоог хангах нь зөв алхам юм. Нэгэнт оюутан өөрийн үнэт цагийг тухайн хичээлд зориулах гэж байгаа бол хичээлийн ач холбогдлыг мэдэх нь оюутны эрх юм.

Оюутнуудын сонирхлыг төрүүлэх, тэднийг хичээлдээ татан оролцуулахын тулд факультет танилцуулга хичээл зохион байгуулах, мөн сурталчилгааны материал бэлтгэхдээ няхуур хандах хэрэгтэй.

Хичээлийн ач холбогдол тухайлбал, кейс судалгаа болон онолын мэдлэгийн зохистой тэнцвэрийг хадгалах, илтгэх ур чадвар, асуудал шийдвэрлэх, ялангуяа өгөгдсөн хугацаанд асуудлыг шинжилж тодорхой шийдэл гаргах зэрэг үнэ цэнэтэй ур чадварыг хөгжүүлэх боломжийг оюутнуудад ойлгуулах нь тэдний сонирхлыг татах чухал хөшүүргийн нэг болно.

Олны дунд санаа бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэхдээ айдастай байдаг оюутнууд цөөн биш байдаг. Ялангуяа кейс судалгааны хичээлийн улирлын эхний хагаст олонх оюутнуудад энэ асуудал тулгардаг. Эмэгтэй оюутнуудын хувьд айдас ихтэй байх нь элбэг байдгаас гадна соёлын асуудал ч нөлөөлдөг. Иймд асуудлыг эртнээс хүлээн зөвшөөрч, кейст суурилсан хичээл оюутнуудын хувьд “аюулгүй”, харин ч энэхүү айдсыг даван гарахад туслах болно гэдгийг ухуулах нь чухал юм.

Дэд бүтцийг бэлтгэх

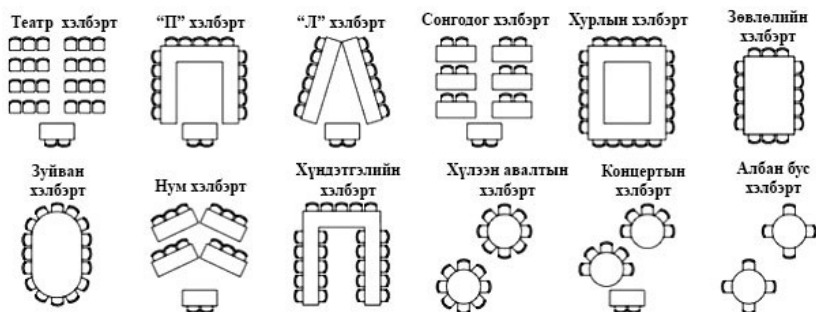
Кейст сууриалсан хичээлийг зохион байгуулахад түүнд зориулж тохижуулсан танхим, мөн хичээлийг үр дүнтэй явуулахад шаардлагатай жижиг хэдий ч чухал олон асуудлыг

урьдчилан зохицуулсан байх хэрэгтэй байдаг.

Кейст суурилсан хичээлийн гол хэлбэр нь хэлэлцүүлэг бөгөөд оюутнууд оролцогчид бүгд бие биеэ харах боломжтой хагас дугуй хэлбэрээр ширээ суудлыг зохион байгуулах нь үр дүнтэй гэж үздэг.

Энгийн хэлбэртэй ширээг П хэлбэрээр засч хагас дугуй зохион байгуулалтыг гаргаж болно. Гэхдээ энэ тохиолдолд олон хүнийг багтаах боломж бага байдаг. Хэрэв хүний тоо 30-аас дээш бол загасны нуруу хэлбэрээр ширээгээ засах боломжийг мөн судалж үзэх, ингэхдээ эгнээ хоорондын зай чөлөөтэй байх нөхцлийг хангахад анхаараарай. Бүлгийн ярилцлагыг дугуй ширээний тусламжтай зохион байгуулахад дөхөмтэй байдаг. Оюутнууд, багш нарыг зааглах ямар нэгэн саадтай зүйл байгаа бол түүнийг арилгаж аль болох чөлөөтэй болгох ёстой.

Зураг 3. Ангийн суудлын зохион байгуулалт



Эх сурвалж: [Eспен Andersen, Bill Schiano 2014]

Лекцийн хичээлд самбарыг зөвхөн багш ямар нэгэн тэмдэглэл хийхэд л хэрэглэдэг. Харин кейст суурилсан хичээлийн тухайд харилцан уялдаа холбоо бүхий олон асуудлыг олон талаас нь томъёолох шаардлагатай болдог тул

тэмдэглэгээ хийх, тооцоолох, мөн график дүрс зурах зэрэгт хангалттай зай талбай бүхий самбар хэрэгцээтэй болдог. Хэрэв самбар хангалтгүй бол нэмэлт самбар, флипчарт байрлуулах, таблет компьютер ашиглах мөн проекторын дэлгэц дээр шууд тэмдэглэл хийх зэрэг аргыг ашиглаж болно.

Ийм ч учраас хичээлийн өмнө танхимтай танилцах, байгаа нөхцөл байдалд тохируулж хичээлээ зохион байгуулах төлөвлөгөөг урьдчилан гаргасан байх нь зөв юм.

Даалгавар өгөх, үнэлэх, дүгнэх

Үнэлгээ гурван үндсэн зорилготой байдаг.

- Хичээлийн хөтөлбөрийн гол зорилгод оюутан хэр хэмжээнд хүрсэн болохыг хэмжих,
- Оюутнуудын оролцоо, сурч мэдсэнийг хэрхэн дүгнэж байгаа тухай мэдээллийг тэдэнд өгөх,
- Оюутнуудыг урамшуулах.

Кейст суурилсан хичээлийн үнэлгээг оюутан онол болон хичээлийн гол санааг ашиглан асуудлыг хэрхэн шүүн тунгааж байгааг үндэс болгодог нь бусад төрлийн хичээлээс ялгаатай.

Зарим хичээл зөвхөн дүн тавиад өнгөрдөг бөгөөд олонх тохиолдолд оюутан чухам юуг сайжруулах ёстой, яаж илүү сайн хийх, юуг алдаатай хийснээ бүрэн ойлгохгүй үлддэг.

Кейст суурилсан хичээлийн тухайд хичээлд оролцож байгаа оюутны тооноос үл хамааран бүх оюутанд аль болох дэлгэрэнгүй дүгнэлтийг хийж өгөхийг эрмэлзэх учиртай. Дүн бол оюутны сурах үйл явцын эцсийн зорилго биш, оюутан боловсрол эзэмших гэж төлбөр төлж байгаа болохоос зэрэг цол авахын төлөө суралцаагүй гэдэг нь үнэлгээний гол зарчим байх ёстой.

Кейст суурилсан хичээлийн үнэлгээг хийхдээ дараах хоёр шалгуурыг харгалзах нь зүйтэй гэж үздэг. Юуны өмнө дүнгийн хэдэн хувийг оюутны хичээлийн оролцоонд тулгуурлах, нөгөө

талаар, оюутны хувийн хүчин чармайлт, мэдлэг дүнгийн хэдэн хувийг тодорхойлох, харин бүлгийн ажлын оролцоо нь хэрхэн үнэлэгдэх зэрэг болно. Хичээлийн оролцоо дүнгийн 30-50 хүртэл хувийг тодорхойлох нь зөв гэж үздэг.

Даалгавар, бие даах ажлыг боловсруулах

Хүснэгт 4. Даалгавар, бие даах ажлыг боловсруулах

Даалгаварын сонголт	Хичээлийн өмнө	Хичээлийн үеэр	Хичээлийн дараа
Хувь хүн амаар	Хичээлд бэлтгэх	Хичээлийн үеэр хийх хэлэлцүүлэг	Дүгнэлт, аман шалгалт
Хувь хүн бичгээр	Урьдчилсан шалгалт, богино хэмжээний даалгавар	Богино хэмжээний бичгийн даалгавар, онлайн мэдээлэл цуглуулах	Шалгалт, улирлын судалгааны ажил
Баг/аман илтгэл	Бэлтгэсэн илтгэл	Хичээлийн үеэр бүлгээр ажиллаж, илтгэлээр танилцуулах	Кейс судалгаа, бүлгээр илтгэл танилцуулах
Баг/бичгийн ажил	Бэлтгэсэн бүлгийн урьдчилсан шалгалт	Бүлгийн ажил	Улирлын бүлгийн судалгааны ажил, гэртээ гүйцэтгэх шалгалт

Аман хэлбэр: Хичээлийн өмнө урьдчилан оюутанд хичээлийн үеэр тавих асуулт, сэдвийг өгнө. Хичээлийн үеэр оюутан даалгавраа албан ёсоор танилцуулна. Энэ даалгаврын үнэлгээг хичээлийн оролцооноос тусад нь үнэлж болно эсвэл оролцооны үнэлгээнд хамааруулж болно.

Бичгээр: Эсээ бичиж хариулах асуулт, судалж байгаа кейстэй холбогдуулан загвар, маркетинг төлөвлөгөө гаргах мөн эрхэм зорилгыг тодорхойлох даалгавар байж болно. Даалгаврыг багш хураан авч өөрөө дүгнэж болохоос гадна оюутнууд харилцан бие биенийхээ даалгаварт үнэлгээ өгч болно.

Багш нар кейст бэлтгэх асуултад хариулт авах даалгавар өгдөг. Оюутнууд кейст бэлтгэлтэй ирэх, бичиж боловсруулах ур чадвараа сайжруулах сайн талтай байдаг. Харин багшийн хувьд хэтэрхий олон удаа үнэлгээ хийх сөрөг тал гарч болдог. Энэ тохиолдолд:

- Улирлын хугацаанд оюутанд зөвхөн 2-3 кейсээр бичих даалгавар өгнө.
- Нэг кейс дээр цөөн оюутанд бичих даалгавар өгөх, энэ нь оюутнуудын хэн нь хичээлд илүү бэлтгэлтэй оролцож байгааг багцаалах боломжийг багшид өгөх,
- Кейс бүр дээр бичгийн даалгавар бүх оюутнуудад өгөх, харин тэр бүрийг дүгнэхгүйгээр, даалгавар өгөөгүй оюутныг тэмдэглэх. Тухайн анги хичээлд сайн бэлтгээгүй байгаа мэдрэмж төрсөн үед зарим даалгаврыг дүгнэж болно.
- Оюутнуудыг богино илтгэл (3 слайд) бэлтгэж хичээлийн өмнө и-мэйлээр ирүүлэхийг даалгах, тэдгээрээс шүүж кейсийн хэлэлцүүлгийг эхлүүлэхэд ашиглах,
- Кейсийг гүнзгий судалж байж хариулах, гэхдээ дүгнэхэд хялбар асуулт сонгох зэрэг болно.

Бүлгээр ярилцах: Бүлгийн ярилцлага хэрхэн өрнүүлж чадсан, үүнээс тухайн оюутан илтгэл тавьж, хэлэлцүүлэг зохион байгуулж, ямар ур чадвар эзэмшсэн, хэрхэн бэлтгэсэн зэргийг үнэлэх зорилготой чингэхдээ бусад оюутнуудын чухам юуг суралцаж чадсан, тэд хэрхэн үнэлж байгааг ашиглаж болно. Зарим тохиолдолд оюутан нэг бүрээр илтгэл хийлгэх нь хичээлийн цагийг ихээхэн авдаг тул багш нар бүлгийн ажлын дүнг илтгэх даалгаврыг өгөхийг илүүд үздэг. Энэ нь дүнд төдийлэн нөлөөлөхгүй ч бусдын ажлаар дүн авах оюутнууд байх магад тул сайтар тооцох ёстой.

Оюутнууд дангаараа болон бүлгээрээ хийж байгаа илтгэлийг үнэлэхдээ агуулга, мөн илтгэх ур чадварын аль

алинийг шалгуур болгох хэрэгтэй.

Бүлгийн бичгийн ажил: Бүлгийн даалгавар оюутан дангаараа гүйцэтгэх бичгийн даалгавраас хэмжээний хувьд их байх шаардлага байхгүй. Харин агуулгын хувьд бүлгийн ажил учраас илүү чанартай, судалгаа илүү гүн гүнзгий байх шалгууртай байх нь зүйн хэрэг юм. Бүлгээр бичгийн ажил гүйцэтгэх ажлын хуваарь, оролцоог урьдчилан зааварчилга өгөхгүй тохиолдолд бүлгийн бичгийн ажил оромдсон чанар муутай гарах тохиолдол бий. Ийм учраас багшийн зүгээс урьдчилан ямар ажил хийж гүйцэтгэх ажил үүргийг ерөнхийд нь чиглүүлэх, зөвлөгөөг тодорхой цагт 1-2 удаа өгч явцын хяналтаар бүлгийг чиглүүлэх нь зүйтэй. Эс бөгөөс зарим оюутнууд ихэнх ажлыг хийж гүйцэтгэх, бусад нь дагалдах маягтай, эсвэл огт оролцохгүй, бие биедээ ацаглах зэргээр суралцах үйл явцад алдаа гарах учир үйл явцад нь чиглүүлэх нь ач холбогдолтой юм.

Шалгалтыг хэрхэн төлөвлөх вэ?

Кейст суурилсан хичээлийн үнэлгээг кейст суурилсан шалгалтаар хийх нь хамгийн шударга бөгөөд үнэн зөв болдог.

Шалгалтад өгөгдсөн цагаас хамаарч ямар кейсийг ашиглахаа шийдэх нь зохимжтой. Хангалттай цаг бүхий шалгалтын хувьд цоо шинэ кейс оюутнуудаар судлуулж, өгөгдсөн асуултад хариу авч болно. Хэрэв шалгалтын цаг богино бол хэвлэгдсэн кейс, сонины нийтлэл, мөн блогос авсан тохиолдлыг судалж, асуултад хариулах даалгавар өгөх сонголт байж болдог. Хичээлийн үеэр судалсан кейсийг шалгалтад ашиглах тохиолдол цөөн биш байдгийг хэлэх хэрэгтэй.

Шалгалтын асуулт

Кейстэй холбогдуулан шалгалтанд оюутнуудад өгч болох сэдэв:

- Болсон хэрэг явдлыг шинжлэх

- Одоо байгаа нөхцөл байдлыг шинжлэх
- Зөв хариулт
- Тоон хариулт
- Авбал зохих арга хэмжээ
- Урьдчилсан тооцоо, дүгнэлт
- Бодлогын мэдэгдэл, стратеги төлөвлөгөө зэрэг зохиомол баримт боловсруулах.

Шалгалтанд зөвхөн нэг сэдэв, асуулт биш харин 2-3 асуулт өгөх нь оюутан цагаа зөв төлөвлөх, сонголттой байх боломжийг олгосон уян хатан сонголт гэж үздэг. Дээрх нээлттэй асуулт нь тухайлсан шууд асуулт биш харин тодорхой кейс байдлаар өгөгдсөн, түүнд хичээл дээр олж авсан ур чадвараа ашиглах хэлбэртэй байх нь зохистой. “Захиргааны шийдвэр гэж юу вэ, ямар төрөл хэлбэр байдаг вэ? үүнийг тодорхой жишээгээр тайлбарла” хэмээх шалгалтын асуулт нь “Bloom’s Taxonomy” аргачлалд тулгуурлан харвал өнгөц шинж чанартай агаад сул үр нөлөөтэй юм. Харин тодорхой кейс бэлтгэн өгч түүнд задлан шинжилгээ хийж байж болох шийдэл хувилбар олуулах эсхүл шийдвэрийн үр нөлөөг цөөн хэдэн шалгуураар шалтгаан үр дагавараар тооцох зэргээр ашиглаж болно. “Bloom’s Taxonomy” аргачлалд суурилсан илүү үр нөлөөтэй сургалтын арга болох нь батлагдсан байна. Блүүмээр удирдуулсан боловсрол судлаач, сэтгэл зүйчдийн багийнхан өөрсдийн судалгааны ажлын үр дүнд суралцахууд чухал нөлөөтэй оюуны үйлийн түвшингүүдийг тодорхойлон гаргасан байна [Эрдэнэхүү. Н 2017]. Энэ ангиллаар боловсролын зорилгыг 3 талбартайгаар гаргаж иржээ. Блүүмийн ангиллын 3 талбарыг хамгийн товчоор: Knowledge-Skill-Attitude (KSA) буюу мэдлэг-чадвар-хандлага, мөн Think-Do-Feel буюу Сэтгэлгээ-Үйл-Мэдрэмж гэж тодорхойлж болно. Үүнийг цаашид монгол хэлээр дараах байдлаар томъёолж болно.

- Cognitive Domain-Танин мэдэхүй, сэтгэлгээний талбар,

- Affective Domain-мэдрэмж, хандлагын талбар,
- Psychomotor domain-дадал, чадварын талбар

Жишээ болгон Блумын ангиллын танин мэдэхүй, сэтгэлгээний талбарын талаар бага зэрэг тайлбарлая. Энэхүү талбар нь: - Мэдлэг /knowledge/ - Ойлголт /comprehension/ - Хэрэглээ /application/, - Дүн шинжилгээ /analysis/ - Синтез /synthesis/ - Үнэлгээ /evaluation/ гэсэн 6 түвшинтэй байна гэж тодорхойлсон байдаг. Түвшин бүрт холбогдох суралцахуйн үйлийг үйл үгүүдээр илэрхийлнэ гэжээ.

Хүснэгт 4. Блүүмын болон Андерсоны таксономи

Таксономи	Блүүмын таксономи /1956/	Андерсоны сайжруулсан таксономи /2001/
Танин мэдэхүйн түвшин	Мэдлэг /Knowledge/	Сэргээн санах /Remembering/
	Ойлголт /Comprehension/	Ойлгох /Understanding/
	Хэрэглээ /Appiction/	Хэрэглэх /Applying/
	Анализ /Analysis/	Дүн шинжлэх /Analysing/
	Синтез /Synthesis/	Үнэлэх /Evaluating/
	Үнэлгээ /Evaluation/	Бүтээх /Greeting/

Лорин Андерсон, Дэвид Кратвол нарын эрдэмтэд Блүүмын танин мэдэхүй, сэтгэлгээний таксономийг шинэ цаг үетэй нийцүүлэн дараах байдлаар засварлан сайжруулсан байдаг. Энэ сайжруулалтаар түвшингүүдийг үйл үгээр илэрхийлсэн, мөн дээд 2 түвшингийн байрыг сольсон байдаг (Эрдэнэхүү. Н 2017).

Хүснэгт 5. Блүүмын танин мэдэхүй, сэтгэлгээний талбарын шинэчилсэн хувилбар ба кейс сургалт

Танин мэдэхүйн түвшин	Тодорхойлолт	Үйл үг	Кейс сургалт
Сэргээн санах Remember	Мэдээллийг эргэн санах	Иш татах, хайх, бүлэглэх, жагсаах, байршлыг тогтоох, нэрлэх, эргэж дурсах, хуулбарлах, олж авах, сонгох	

Ойлгох Understanding	Санаа бодол эсвэл ойлголтыг тайлбарлах	Онцлогийг тайлбарлах, ангилах, дүрслэн өгүүлэх, учрыг тайлбарлах, адилтгах, ойлгуулах, тоймлох /ноороглох/, таньж мэдэх	Кейсийн нөхцөл байдлыг ухан ойлгох,
Хэрэглэх Applying	Танил өөр нөхцөл байдалд мэдээллийг ашиглах	Хийж гүйцээх, гүйцэтгэх, биелүүлэх, бүтээх, хэрэгжүүлэх, боловсруулах, үйлдэх, дараалуулах	Багшаас өгөгдсөн онол арга зүйг кейс дээр хэрэглэх
Дүн шинжилгээ хийх Analyzing	(Шүүн тунгаах сэтгэлгээ) Мэдээллийн талаарх ойлголтууд, уялдаа холбоог судлахын тулд түүнийг хэсгүүдэд задлах	Зохион байгуулах, харьцуулах, зүйрлүүлэх, буцааж задлах, анхааралтай ажиглах, турших, дүгнэх, цэгцлэх, системчлэх, дараалуулах, бүтцэд оруулах, нэгтгэн дүгнэх	Кейсийн задлан шинжлэх, шүүн тунгаах
Үнэлэх Evaluating	(Шүүн тунгаах сэтгэлгээ) Шийдэл эсвэл үйлдэж байгаа чиг хандлагын зөв бурууг тунгаах	Явцыг үнэлэх, шалгах, шүүмжлэх, илрүүлэх, ялгааг тогтоох, шүүх, хэмжих, хянах, эрэмбэ тогтоох, тестлэх, баталгаажуулах	Кейс нөхцөл байдлыг үнэлэх, хэмжих, диллемаг олж тогтоох
Бүтээх Creating	(Бүтээлч сэтгэлгээ) Шинэ санаа, бүтээл хийх, эсвэл юмсыг өөр өнцгөөс харах арга зам	Байгуулах, зохиомжлох, зохион бүтээх, томъёолох, таамаглах, нэгтгэх, нээлт хийх, буй болгох, төлөвлөх, үйлдвэрлэх, угсрах, Нийлүүлэх	Тухайн кейст өөрийн байр суурийг боловсруулах, нотлох,

Блүүмийн танин мэдэхүй, сэтгэлгээний талбарын шинэчилсэн хувилбарын хувьд түвшин хоорондын хамаарлыг доорх жишээгээр үзүүлэв. Доорх жишээнээс бид дээд түвшин нь доод түвшинтэйгээ хэрхэн хамааралтай байгааг, түвшин

дээшлэх тусам оюутны сэтгэлгээний чадвар хэрхэн сайн хөгжих, бидний хүсээд байгаа жинхэнэ инженер, технологич ямарчадвартай болсон байх вэ гэдгийг мэдэж авна. Бид тухайн зарчмыг ойлгохын тулд юу болохыг нь сэргээн санаарай, (Before we can understand a concept we have to remember it) - Бид тухайн зарчмыг хэрэглэхээсээ өмнө түүнийг ойлгох, (Before we can apply the concept we must understand it) - Бид түүнд дүн шинжилгээ хийхээсээ өмнө түүнийг хэрэглэсэн байх хэрэгтэй (Before we analyze it we must be able to apply it) - Бид түүний үр нөлөөг үнэлэхээсээ өмнө түүнд дүн шинжилгээ хийсэн байх хэрэгтэй (Before we can evaluate its impact we must have analyzed it) - Бид бүтээхээсээ өмнө түүнийг сэргээн санасан, ойлгосон, хэрэглэсэн, дүн шинжилгээ хийсэн, үнэлсэн байх ёстой. Before we can create we must have remembered, understood, applied, analyzed, and evaluated. Блүүмын боловсролын зорилгын ангиллын агуулга, санааг 1956 оноос хойш дэлхийн бүхий л оронд сургах, суралцах үйлд гол чиг баримжаа болгож ашиглаж байна. Блүүмын таксаномиос хойш боловсролын зорилгын талаар олон янзын ангилал зүйн загварууд гарсан ч хамгийн үр нөлөөтэй нь энэ загвар байсаар байгаа юм (Эрдэнэхүү. Н 2017).

Удирдах ажилтны сургалт

Менежерийн түвшний сургалтад хамгийн тохирсон арга бол кейст суурилсан сургалт гэж үздэг. Ажлын туршлага, олон салбар чиглэлийн төлөөлөл болох энэ бүлэг сонсогчид их дээд сургууль болон магистрийн оюутнуудаас илүү хэрсүү, өөрсдийн байр суурь, үзэл бодолдоо итгэлтэй, аливаад зөв хариулт, шийдэл шаарддаггүй мөн асуудлыг олон урьгалч байдлаар шинжлэх сонирхолтой байдаг.

Ялангуяа туршлага багатай, залуу багш нарын хувьд энэ бүлэгт хичээл заахад хялбар биш санагддаг нь нууц биш юм. Гэхдээ шинэхэн бакалаврын оюутны нэг адил туршлагатай менежерүүдийн хувьд ч кейс судлах хичээлд

анхлан суух, тэр дундаа шинэ оюутнуудын хамт хичээлийн явц дахь оролцоо, идэвхээ үнэлүүлж, дүгнүүлэхдээ тодорхой хэмжээгээр сандардаг гэдгийг санах хэрэгтэй. Менежерүүдэд хийх сургалтын бас нэг онцлог тал нь энэ сургалтыг гол төлөв тухайн компани байгууллага дээр зохион байгуулдаг явдал юм. Өөрөөр хэлбэл багш тэдний “хөрсөнд газардаж” ажиллах болдог гэсэн үг. Энэ нь өөрийн сургууль байгууллага дээр хичээл заахаас ялгаатай бөгөөд сургалтад хамрагдаж байгаа хүмүүсийн багш нарыг хүлээж авах байдал, ойлголт ч ялгаатай болдог.

Багш энэ тохиолдолд хичээлийн эхэнд тухайн “хөрсөнд газардах”, сонсогч нарт ойр, сонирхолтой сэдэв асуудлаар өөрийн ажиглалт эсвэл байр сууриа хуваалцсанаар багшийг төлөөлж буй сургуулиар нь биш харин хүний хувьд хүлээж авахаас гадна хичээлийн уур амьсгал ч зөв тавигддаг. Цаашилбал багшийн хувьд тухайн салбарт тулгамдаж буй асуудалд мэдрэмжтэй хандах, мэргэжлийн нэр томьёог буруу хэрэглэхгүй байх зэрэг нь багшийг хүндэтгэлтэй хүлээж авах, хичээлийн үр нөлөөнд бүхэлдээ эерэгээр нөлөөлдөг.

Багаар ажиллах үед анхаарах зүйлс

Багаар ажиллах чадвар олгох зорилгоор оюутнуудыг хэсэг болгон хувааж нэгэн зорилгын дор амжилттай ажиллуулдаг. Энэ нь нэг талаас багаар ажиллах давуу талыг мэдрүүлэх, өөрийгөө илэрхийлэх, бусдыг сонсох, хүлээн зөвшөөрөх зэрэг ур чадвараа хөгжүүлэхийн зэрэгцээ кейс судалгааг хийж, мэргэжлийн өндөр чадвартай болгоход чиглэдэг. Багаар ажиллах чадварыг сургуулийн өмнөх боловсролын байгууллагын түвшинөөс эхлэн шат шатны сургуулиудад тохирсон багаар ажиллах чадвар олгох ёстой байдаг. Насанд хүрэгчдийн сургалтын хувьд энэ чадвар аль хэдийн тогтсон байх ёстой боловч засах, шинээр сургах сорилт багш, профессоруудад тулгарч байдаг. Оюутнууд зарим тохиолдолд багаар ажиллах талаар буруу төсөөлөлтэй байдаг ба дарамт,

ачаалал багатайгаар үнэлгээ авах эсхүл бусдынхаа гаргасан цаг, хүч хөдөлмөрөөр үнэлгээ авах гэх зэрэг ташаардаг. Ийм учраас багш багийн ажлын хуваарийг гаргаж хүн тус бүр хариуцан ажиллах талбарыг ерөнхийд нь чиглүүлж, үйл явцын хяналт тавих хэрэгтэй. Үлдсэн зүйлсийг баг өөрөө гүйцэтгэх, өөрсдөө дотроо зохион байгуулалтад орох зэрэг орон зайг олгоно. Зарим тохиолдолд баг дотроо зөрчил гарвал эхлэж оюутнуудаас ирсэн гомдлын мөрөөр шууд оролцох шаардлагагүй. Аль болох асуудлыг оюутнууд бүлэг дотроо шийдвэрлэхийг зөвлөх нь зөв. Харин ингээд асуудал шийдвэрлэгдэхгүй бол зайлшгүй тохиолдолд багш зохих ёсоор оролцдог.

Оюутнуудын дунд тэдний чадвар, соёл, аливаад хандах хандлага зэргээс үүдэлтэй зөрчил маргаан гарах тохиолдол байдаг. Асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд багш холбогдох оюутнуудтай тусад нь уулзаж, харилцаа хандлагаа өөрчлөхийг зөвлөх, ингэхдээ бүлгээр хийж байгаа ажил бол ажил хэрэгч харилцаа бөгөөд ажлын үр дүнг бүлгээр нь үнэлэх тул харилцан бие биенээ хүлээн зөвшөөрөхийг зөвлөх нь зүйтэй.

Бүлгийн ажлын өмнө оюутнуудад төслийн удирдлагын ур чадвар заах, мөн бодитой зорилт тавихад нь бүлэгт туслах, хэрэв шаардлагатай бол бүлгийн даалгаврыг ч дахин өөрчилж болно гэж үздэг. Гэхдээ багш оролцоогоо зохистой хэмжээнд барьж байхад анхаарах ёстой бөгөөд төслийн ахлагчийн үүргийг хүлээж болохгүй.

Туршлагатай багш нар даалгавараа хангалттай гүйцэтгэж чадахгүй байгаа бүлгийг эртнээс тааварлаж чаддаг. Энэ тохиолдолд багш бүлгээс юу хүлээж байгаагаа тодорхой шаардлагаар эсвэл өмнө хийсэн бүлгийн ажлаар харуулах, мөн дүнгийн хүлээлтээ тайлбарлах хэрэгтэй. Даалгаврыг цаг хугацаанд нь шаардлагын хэмжээнд гүйцэтгэх боломжгүй буюу хүнд нөхцөл байдалд орсон оюутнуудтай багш зөвлөн тусалж, дэмжлэг хэрэгтэй болох үе байдаг. Багш энэ нөхцөл

байдлыг мэдэрч тусгай цаг гаргаж хүндрэл, бэрхшээлийг хамтран даван туулах нь зөв.

Хичээлийн үед тулгардаг асуудал зөвхөн оюутнаас хамааралтай байдаггүй. Багшид заах материал дутагдсан, ярилцлагын гол чиглэлийг алдсан, зарим оюутнуудтай ойлголцохгүй асуудал үүсэх эсвэл бусад шалтгаанаар хичээл төлөвлөснөөр явагдахгүй болох үе гарч болно.

Хичээлийн хөтөлбөрийн шаардлагыг хангасан кейс олоход бэрхшээл гарсан тохиолдолд дараах аргыг авч хэрэглэвэл зохилтой. Үүнд:

- Аль болох өргөн сүлжээгээр хайлт хийх, үүнд академик болон практик сэтгүүл, сурах бичиг (сурах бичгийн бүлгүүдийн төгсгөлд жижиг кейсүүд байдаг) мөн кейсийн нэгдсэн санг ашиглаж болно.
- Бусад сэдэв чиглэлээр гарсан кейсийг ашиглах, технологийн хичээлд менежмент, системийн болон маркетингийн кейсийг ашиглаж болдог,
- Байгаа кейсээ бусад материалаар баяжуулж, түүнээс В мөн С хувилбаруудыг гаргаж болно.
- Стандарт кейс биш ч сонин, блог, сэтгүүлийн нийтлэл, видео материалыг хичээлдээ кейсийн зориулалтаар ашиглаж мөн болно. Ялангуяа тодорхой байгууллага, салбарын туршлага, тэдний удирдлагын талаарх мэдээллийг интернет болон бусад эх сурвалжаас олж болох тухайн байгууллагын тайлан, хөндлөнгийн үнэлгээ зэргээр дэлгэрүүлж тодорхой кейс бий болгох боломжтой. Гэхдээ сүүлийн жилүүдэд суралцагчид интернэтийг ихээр ашиглаж байгаа ба шууд байдлаар хуулбарлах тохиодол их биш гарч байна. Иймээс www.wikipedia.com, www.google.com, www.yahoo.com зэрэг хайлтын систем дэх эх сурвалжид болгоомжтой хандаж, аль болох ишлэхгүй байх нь зүйтэй.

Кейсийг сургалтад зориулан бичиж боловсруулах нь Кейс судалгааны үр дүнг сургалтад хэрэглэхэд зориулж тусгайлан бичиж боловсруулах ихээхэн ач тустай билээ. Кейс судалгаанд хэрэглэгдсэн олон хуудас нотлох баримт, материал хийгээд бусад чухаг зүйлсийг агуулсан сургалтын хэрэглэгдэхүүн болгон бичгийн хэлбэрт оруулан, оюутан сурагчид ашиглахад дөхөмтэй болгох нь ур чадвар, цаг шаардсан бэрх ажил аж. Кейсийг бичиж боловсруулах нь хэд хэдэн ээдрээтэй үе шат дамждаг болохыг эрдэмтэн судлаач Жилл Лейн (Jill L.Lane 2007) боловсруулжээ (Кейс 4. Кейс боловсруулах үе шат-аас үзнэ үү).

Кейсийн хэлбэрүүд

Кейсийн тухай үндсэн мэдээлэл

- Хүмүүс ээдрээтэй асуудал, нөхцөл байдалд тодорхой шийдэл, сонголт хийхээс өөр аргагүй болсон нөхцөлийг кейс тайлбарладаг аж.
- Асуудалд тулгуурласан суралцах үйл явцад кейсийг ашигладаг бөгөөд оюутнуудыг асуудал тулгараад буй тухайн нөхцөлд оруулж, тэдэнд шийдэл олох даалгавар оноодог.
- Кейс нь аливаа асуудлыг шийдвэрлэсэн байх агаад оюутнууд задлан шинжилж, авбал зохих арга хэмжээ авах талаар санал зөвлөмж гаргах зэргээр шийдвэр гаргагчийн дүр (роль)-д тоглох болдог.
- Заримдаа кейс даалгавар нь зөвхөн тухайн асуудал бүхий нөхцөл байдлыг тодорхойлохоос гадна байж болох шийдлийн сонголтууд, тэдгээрийн нөлөөлөх үр дагаварыг мөн ухуулан тайлбарласан байж болдог. Оюутнууд уг кейсийг судлаад яагаад тухайн шийдэл амжилт олох эсвэл бүтэлгүйтэх вэ гэдэг дээр эргэцүүлэн тунгаадаг ажээ. Энэхүү үйл явц оюутнуудад тухайн нөхцөлд холбогдож болох олон талт хүчин зүйлсийн талаар гүнзгий ойлголт авах боломж олгодог.

Кейс 6. Кейс боловсруулах үе шат

1 шат: **Кейсийн уг сурвалж** – Суралцах хэрэгцээ, шаардлагаа тодорхойлох

2 шат: **Хэрэгцээгээ нотлох** – Кейсийн талаарх мэдээллийг бүрдүүлэхийн тулд тодорхой асуудал, санаа, хувь хүн, байгууллагыг судлах

3 шат: **Тандалт, мэдээллийн эх үүсвэр олох санаачилга гаргах** – Кейсийн талаарх материалыг олж авах мэдээллийн суваг, замыг нээх

4 шат: **Өгөгдөл цуглуулах** – Кейст холбогдох баримт, өгөгдөл, мэдээллийг цуглуулах

5 шат: **Боловсруулах үе шат** – Тоо баримт, мэдээллийг зохион байгуулалтад оруулах, танилцуулахад бэлдэх

6 шат: **Хэвлэх түгээх** – Холбогдох байгууллага, хувь хүнээс тухайн кейсийг боловсролын зорилгоор ашиглах зөвшөөрөл авах

Эх сурвалж: Leenders, M., & Erskin, J. A. (1989). Case research: The case writing process. Ontario: (Leenders, M., & Erskin, J. A. 1989) The School of Business Administration, University of Western Ontario

Кейсийн ач холбогдол

Кейс даалгавар суралцагчдын суралцах идэвхийг өдөөдөг. Бодит амьдралд тулгардаг асуудлыг задлан шинжилж, шийдэл олох даалгавар нь суралцагчдын мэдлэгийг зөвхөн цээжилснээр нь бус харин практикаар шалгах, үнэлэх боломж олгодог гэж хэлж болно. Тийм учраас асуудалд шийдэл олох, түүнийг ухаж ойлгохын зэрэгцээ шүүн тунгаах сэтгэлгээ (critical thinking), эргэцүүлэл ихээр шаардаж байдаг тул сургалтад кейс нэн чухал үүрэгтэй юм. Ялангуяа бусдын үйлдэл, шийдвэрээс суралцана гэдэг нь "... мунхаг нэгэн өөрийн алдааг ухан суралцдаг ахул ухаант хүмүүн бусдын алдааг сэрэмжлэмүй..." гэсэнтэй агаар нэгэн ажээ. Суралцах идэвхтэй үйл нь суралцагч бээр хожим бодит амьдрал дээр ижил төстэй асуудалтай нүүр тулахад сурсан мэдсэнээ бүрэн үр дүнтэй ашиглах боломж олгоно.

Кейс боловсруулж бичих явц

Кейсийг бичиж боловсруулахдаа үндсэн 4 зүйлийг бүрэлдүүлэх юм. Эдгээр нь нэгэн зүйл төлөвлөх, түүнийг зохион байгуулах, анхны төслийн хувилбарыг бичиж боловсруулах хийгээд ариутган шүүн найруулах зэрэг билээ.

Кейс боловсруулахад шаардлагатай гол элементүүд, авбал зохих зайлшгүй арга хэмжээг тодорхойлсон хөтөлбөр боловсруулахыг төлөвлөлтөд хамааруулан үзнэ. Үүний тул кейс боловсруулагч этгээд нь: (1) кейсийг бичиж боловсруулах үнэн учир шалтгаан, ямар зорилгыг агуулж буй эсэхийг тодорхойлон бичих, (2) хэн энэхүү кейсээс суралцах хийгээд түүнээс суралцах этгээдийн хэрэгцээ, онцлогыг тодорхойлох, (3) кейс лугаа ямархуу мэдээлэл, бусад зүйлсийг тусгах талаар тодорхойлох зэрэг юм.

(1). Кейсийн зорилгыг тодорхойлоход харгалзах хамгийн чухал 2 хүчин зүйл нь энэхүү кейсийг судалснаар оюутан ямар зүйлийг хэрхэн танин мэдэж, юунд шамдан суралцах эсхүл юуг сурч мэдэх (үр дүн), мөн тухайн хичээл, хөтөлбөрт ямархуу байдлаар, хэрхэн ашиглан хэрэглэхийг тооцох явдал юм.

- Кейсийг судалсны дүнд гарах үр дүн – кейс судалж, гүйцэтгэж байхдаа болон судалсны дараа оюутан чухам юуг ойлгож мэдэж авч болох талаар бодож, түүнийгээ жагсааж бичих нь кейсийн агуулга, дүрэм, үндсэн зарчмыг тодорхойлоход хялбар болно.
- Хичээл, хөтөлбөрт хэрхэн ашиглах вэ?
 - a. Кейс болон кейс дэх асуудлыг хичээл, хөтөлбөрийн эхэнд танилцуулж, асуудал дэвшүүлэх нь суралцагчдын анхаарлыг татах, тэдний суралцах идэвхийг өдөөх хэрэглүүр болж болдог.
 - b. Тухайн суралцаж байгаа сэдвийг агуулгын хувьд мөн ур чадварын хувьд эзэмших үйл явцыг дэмжихэд тус дөхөм болдог. Харвардын Анагаах

ухааны сургуулийн New Pathway курс тухайн долоо хоногийн онцлох сэдвийн хүрээнд кейс болон бусад дасгал ажлыг төлөвлөж, хэрэгжүүлдэг бөгөөд энэ нь био шинжлэх ухаан болон клиникийн асуудлыг хосолсон байдаг.

- c. Кейсийг хичээлийн өмнө урьдчилан уншиж, задлан шинжилж ирэхийг оюутнуудад даалгаад, харин хичээлийн явцад тухайн асуудалтай нөхцөл байдлыг тойрч хэлэлцэх арга байж болдог.
- d. Нөгөө нэг арга нь кейсийг хичээлийн үеэр танилцуулж, асуудалд шийдэл олох даалгаврыг оюутнуудаар гүйцэтгүүлж болдог.
- e. Хичээлийн үеэр заасан сэдэв, санааг тайлбарласан кейсийг жишээ болгож ашиглаж болохоос гадна кейс дээр тулгарах асуудалтай холбогдох бусад нөхцөл байдлыг дэлгэрүүлэн үзэж болно. Жишээ нь бизнесийн хөтөлбөрийн хүрээнд менежмент гэдэг ерөнхий сэдвийн дор багш хэд хэдэн кейс, гэхдээ ялгаатай нөхцөл байдал, компанийн эзэн, ерөнхий менежер мөн ажилтны ялгаатай өнцгөөс тодорхой стратеги, хандлагыг судлуулж болно. Энэ нь хичээлийн агуулга, далайцыг өргөжүүлэхэд тус дөхөм болдог.
- f. Оюутнуудын мэдлэгийг үнэлэхэд кейсийг ашигладаг. Тодорхой хугацаанд сургалт явуулсны дараа оюутнуудаар кейс судлуулж, асуулт бүхий даалгавар өгч болно.

[2]. Хэн энэхүү кейсээс суралцах болон суралцагчийн хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлох:

- Оюутнууд энэ сэдвийг аль хэр мэдэх вэ? Сонирхолтой, үр өгөөжтэй кейс нь оюутнууд тухайн сэдвийн агуулга, учир холбогдлыг сонирхох, түүний талаар илүү ихийг мэдэх,

суралцахыг эрмэлзэх үндэс болдог ажээ. Оюутнуудын мэдлэгийн түвшинг урьдчилан тодорхойлох нь кейсийг яаж боловсруулах, ямар асуудалд төвлөрүүлэх, улмаар хичээл үзэхээс өмнөх оюутны мэдлэгийг хичээлийн үр дүнтэй харьцуулах боломжийг бий болгодог. Ийнхүү харьцуулалт хийснээр кейст ямар мэдээллийг багтаах, ямар заах материал нэмэх шаардлагатай болохыг мэдэж болно. Түүнчлэн суралцагчдын мэдлэгийн түвшинг тодорхойлох нь кейсийн ерөнхий өнгө, өөрөөр хэлбэл үгийн сонголт, тайлбар деталууд хэр хэрэглэх шаардлагатай болохыг мэдэхэд тустай байдаг.

- Кейс дээр оюутнууд хэрхэн ажиллах вэ? Олонх тохиолдолд оюутнууд кейс даалгаварт шийдвэр гаргах үүрэг даалгавар авдаг. Үүнээс гадна оюутнуудын дунд хэлэлцүүлэг өрнүүлэх зорилготой кейс ч бий. Хэдийгээр энэ 2 кейс хоёул асуудлыг гаргаж, энэ асуудлаар дамжуулан тухайн сэдэв, зүй тогтол, зарчмыг эзэмшүүлж байгаа ч үүрэг роль авдаг кейс боловсруулж байгаа хүн илүү тодорхой мэдээлэл кейстээ багтаах ёстой байдаг. Тухайлбал, оролцогч хүмүүсийн албан тушаал, тэдний ойлголтын талаарх мэдээлэл оюутнуудын шийдэл, гаргалгаа олох үйл явцад дөхөмтэй байдаг. Кейст тулгамдаж байгаа асуудалд шийдэл олохын тулд оюутнууд ашиглаж болох бусад эх сурвалжийг зааж өгөх шаардлага гарч болно. Нөгөө талаар хэлэлцүүлэг өрнүүлэх зорилготой кейсүүд тулгамдаж байгаа асуудал, нөхцөл байдал, шийдлийн сонголт, түүний үр дагаврын талаар иж бүрэн, тодорхой мэдээллийг агуулсан байх нь ч бий.

Мэдээллийн чанар, хүртээмж кейсийн сонголт, агуулгаас ихээхэн хамаарах тул кейст ямар мэдээлэл ашиглах, түүнийг хэрхэн олж авахыг урьдчилан төлөвлөсөн байх учиртай.

Кейсийн бүтцээс хамаарч ямар мэдээлэл шаардлагатай болохыг ч тогтоодог.

(3). Кейст оруулах мэдээлэл, өгөгдлийг оруулах нь

- Хаанаас өгөгдөл, материал олж авах вэ?

Кейсээр ямар асуудал гаргаж тавихаа шийдсэний дараа түүнийг бодит үнэн болгохын тулд материал хайх сурвалжлах хэрэгтэй болдог. Материалыг олон эх сурвалжаас олж болно. Таны өөрийн тулсан асуудал, туршлага эсвэл найз нөхөд хамтран ажиллагсдаас сонссон түүх, мөн уншсан нийтлэл өгүүллээс ч эх сурвалжтай байж болно. Мөн таны сонгосон сэдвээр ажилладаг эксперт, мөн энэ сэдэвтэй холбогдох таны сонирхсон байгууллага, хүмүүстэй ярилцлага хийх замаар материал бүрдүүлж болно.

- Кейсийн баримт, материалыг хэрхэн бүрдүүлэх вэ?

Сайн кейс оюутнуудад бодит амьдрал дээрх асуудалтай тулах боломжийг олгодог. Ийм ч учраас кейсийн гол элемент нь тухайн асуудал үүсч гарсан нөхцөл, мөн асуудлын өөрийн үнэн бодит чанар юм. Энэ үүднээс авч үзвэл кейст тухайн асуудалтай холбогдох цаг хугацаа, байршил мөн холбогдож байгаа хүмүүсийн албан тушаал, хариуцаж байгаа ажил үүрэг болон үйл явдлын өрнөл, шийдвэр гаргасан нөхцөл байдлыг тайлбарлах ёстой. Анагаахын оюутнуудын тухайд өвчтөний эрүүл мэндийн асуудалтай холбоотой кейс дээр голлож ажилладаг. Энэ тохиолдолд тухайн кейсийг бодит байдалд ойртуулахын тулд өвчтөний хэв авиан болон скандсан зураг зэрэг үзлэгийн мэдээлэл, материалууд байхаас гадна, эмч өвчтөний хоорондын ярианы тэмдэглэлийг мөн багтаах ёстой.

Кейсийн бүтэц

Кейс боловсруулах энэ шатанд Та кейсээ хэрхэн танилцуулах вэ гэдэг асуудлыг шийдвэрлэх хэрэгтэй болно. Юуны өмнө кейсийн хүүрнэлийг ямар зохион байгуулалттай бичих, кейсээр гаргаж тавьж байгаа асуудлын нарийн учир холбогдлыг хэрхэн гаргахад ихээхэн анхаарах учиртай. Кейсийг гол төлөв хүүрнэх хэлбэрээр бичдэг. Энэ нь ч уншигч тухайн мэдээллийг бүрэн ойлгож өөрийн болгоход дөхөмтэй хэлбэр гэж үздэг. Түүнээс гадна кейс гол төлөв асуудал дээр тулгуурласан, аливаа шийдэл хариуд нээлттэй, мөн зөрчилдөөнтэй байдаг тул ялгаатай санаа бодол, олон шийдлийг дагуулдаг.

(1) Хүүрнэх хэлбэрээр найруулах: Кейс амьдралд тохиолддог хэрэг явдлыг өгүүлдэг тул илүү тайлбар, нарийн ширийнийг багтаасан байдаг. Энэ ч үүднээс ойлголт, зүй тогтол, зарчмыг тайлбарласан энгийн илтгэлээс ялгаатай. Кейс тодорхой асуудалд төвлөрдөг тул оюутнууд түүнийг эргэж санахад хялбар байхаас гадна шинэ асуудал түүнээс ургуулан гаргахад ч хялбар байдаг.

- Хүүрнэл юунаас бүрдэх вэ?

Хүүрнэлд юу болсон, хэн оролцсон, хэзээ болсон, яагаад ийм хэрэг болсон, яаж энэ хэрэг болсон зэргийг багтаадаг. Хүүрнэлд болсон хэрэг явдлыг цаг хугацааны дарааллаар, өрнөлөөр нь тайлбарладаг. Хүүрнэл тухайн хэрэг явдалд оролцогчид болон болсон үйл явдлыг бодит болгодог. Ийм учраас, хүүрнэл бичихдээ тухайн нөхцөл байдлыг тодорхойлох онцлог, нарийн ялгаа, хэрэг явдалд оролцогчдын нэрс, тэдний зан төлөвийн онцлог, үйл явдал, тухайн асуудлын өрнөлийг тайлбарлах ёстой.

- Хүүрнэлийг яаж зохион байгуулах вэ?

Үйл явдал болж байгаа цаг хугацааны дагуу хүүрнэлийн

өрнөлийг бичдэг. Гэхдээ асуудал тойрсон үйл явдлыг ач холбогдлоор нь тухайлбал гол үйл явдлын нөхцөл байдал болон цаг хугацаагаар эхлүүлж болно. Зарим тохиолдолд үйл явдлын төгсгөл эсвэл дунд үеэс хүүрнэлийг эхэлж дараа нь эргэж хөөх замаар бүтэн үйл явдлыг ч тайлбарлаж болдог. Хүүрнэлийг яаж зохион байгуулахаас үл хамаарч гол нь түүний өрнөл шилжилт ойлгомжтой, оюутнуудын сонирхлыг татсан мөн гол санаандаа төвлөрсөн байх учиртай.

(2) Кейст дэвшүүлж байгаа асуудлын нарийн ээдрээтэй мөн чанарыг хэрхэн илэрхийлэх вэ: Кейс боловсруулах болсон санаа, зорилгыг хамруулж байгаа мэдээлэл бүр нотолж байх ёстой. Суралцах үйл явцад кейсийг ашиглах нэг гол зорилго нь оюутны эргэцүүлэн бодох, асуудал шийдэх чадавхийг сайжруулахад чиглэдэг. Кейс судалж оюутнууд тухайн асуудлыг олон талаас нь шинжлэн дүгнэх чадвар олж авдаг. Түүнээс гадна асуудлыг удаан хугацаанд шинжлэн дүгнэж, асуудалд эцсийн шийд олох, зөвшилцөлд хүрэхийн тулд оюутнууд үнэлэх, цэгнэх бүх чадвараа гаргах хэрэгтэй болдог.

- Кейсээр тухайн асуудлын олон талт үе шатыг хэрхэн илэрхийлэх вэ?

Кейст гол утга санаа, үйл явдал өрнөх ёстой. Энэ санаа нь тодорхой ашиг сонирхол эсвэл зөрчил бий болгож байгаа асуудлыг тойрсон байх учиртай. Кейст тодорхойгүй байдал бий болгох, гол хэрэг явдлын нарийн онцлог болон оролцогч талуудын тухай мэдээллийг багтаах учиртай. Жишээ нь: халамжийн бодлоготой холбоотой кейст халамжийн шинэ хуулийн эерэг, сөрөг талын зөрчилдөөнийг гаргаж болно.

- Кейсээр ялгаатай санаа бодлыг хэрхэн өгүүлэх вэ?

Кейсийг боловсруулж байгаа хүний өгүүлэмж мөн санал болгож байгаа шийдэл нь оюутныг зөрөлдсөн тайлбар, өөр өөр үнэлэлт дүгнэлт, мөн ялгаатай шийдэл, арга хэмжээ дунд орхидог. Үүнийг улам үр дүнтэй болгохын тулд шууд ишлэл, харилцан яриа ашиглах замаар санаа бодлын зөрүү, тэдгээрийн харьцуулалтыг илэрхийлж болдог.

Анхны төслийн хувилбар боловсруулах нь

Кейсийн анхны гар нооргийг боловсруулах гэдэг нь төсөөлсөн санааг, нотолгоо баримт, өгөгдлийн хамтаар зохиомжлон найруулж, улмаар цаасан дээр буулгаж үг өгүүллэг хэлбэрт оруулах юм. Гэхдээ үг өгүүлбэр буулгах гэхээсээ илүү санаа бодлоо задалж, боловсруулах гэсэн утга бүхий үйл ажиллагаа билээ. Кейсээ бичиж эхлэхдээ түүнийг сургалтад хэрхэн ашиглах, оюутнуудад энэ кейсээр юу заах гэж байгаагаа мэдсэн байх ёстой. Энэ үе шатанд кейсийн товч агуулга гардаг. Кейсийг төлөвлөж, цэгцэлсний дараа одоо кейс боловсруулагч маань юу бичих, түүнийг кейст хэрхэн буулгах талаараа тодорхой ойлголттой болсон байдаг. Мөн кейс босгоход шаардлагатай мэдээлэл, материал гар дор бэлэн болсон байх учиртай. Хувийн туршлага, хийсэн ярилцлага, баримт болон бусад эх сурвалжаас авсан энэхүү мэдээ, материалыг шүүж гол санаагаа цааш дэлгэрүүлж боловсруулахад төслөх үе шат зориулагдана.

- Кейсийн гол санаа, үндсэн (цөм) асуудал нь чухам юу вэ?

Төлөвлөлт, бичиж боловсруулах үйл явцад кейсийн гол санаа урган гарч ирдэг. Энэ бол кейсийн үзэл санаа, гол цөм нь болдог. Энэ нь чухамдаа сурах үйл явцын үр дүн-оюутан юу мэдэх, юу хийх ёстой вэ гэдгээс гарч ирэх ёстой. Кейсийн гол анхаарал оюутны суралцаж

мэдвэл зохих асуудалд төвлөрөх учиртай.

- Кейсийн цөм агуулгыг хэрхэн баяжуулж, өгүүлэх вэ?

Кейс бол суралцах арга зам бөгөөд тухайн судалвал зохих сэдвийг хөндсөн асуудал, нөхцөл байдлыг гаргаж тайлбарладаг. Кейс судалж оюутан суралцах асуудлаа олж тогтоож, түүндээ шийдэл ч эрэлхийлэх хэрэгтэй болдог. Кейс боловсруулахад анхаарах хамгийн гол асуудал бол оюутанд кейст орж ажиллах боломжийг олгосон хангалттай мэдээллийг өгөх явдал юм. Кейсийг боловсруулах явцад оюутан кейсийг ойлгохын тулд юуг мэдсэн байх ёстой вэ гэдгийг шийдэх хэрэгтэй болдог. Олон улсын бодлогын тухай хичээлийг жишээ болгож үзвэл, хоёр орны хооронд дипломат харилцаа тогтоох тухай сэдвийг оюутнуудад ойлгуулахын тулд тухайн хоёр орны харилцааны өнөөгийн байдал, яагаад харилцаа тогтоох шаардлагатай болох талаарх баримт, тайлбарыг өгөх ёстой. Гэрэлтүүлгийн дизайны сургалтын хувьд тухайн өрөөний хэмжээ, зориулалт, эрчим хүчний холболт нь хэрхэн хийгдсэн зэрэг баримт, мэдээллийг тэдэнд тайлбарлаж болох юм. Энэ бүх мэдээлэл кейсийг боловсруулахад дэмжлэг болно.

Сингапурын Төрийн албаны Коллежийн Засаглал ба Бодлогын Институтээс явуулсан “Кейс судалгааг боловсруулах нь” сэдэвт сургалт-семинарын материалд кейс судалгаа нь товчхондоо:

- Уншигч авгайн анхааралыг өдөөсөн, сонирхолтой, хэлбэрээр кейс судалгааг эхлүүлэх
- Асуудал, диллемад чиглүүлсэн хамаарал бүхий мэдээллээр хангах
- Уншигч, суралцагчдын дунд хэлэлцүүлэг өрнүүлэх маш сонирхолтой дүгнэлтээр төгсгөх нь чухал гэжээ (Institute of Governance & Policy 2019).

Агуулгын хувьд кейс нь ямар диллема, сорилттой тулгарсаныг тодотгосон, сэдэвтэй холбоотой үндэслэл бүхий мэдээлэлээрхангахэрэгтэй юм. Кейсийн асуулт нь оролцогчид бодлогын хувилбарыг шинжлэн судалж, тодорхой хэмжээгээр өөрсдийн дүгнэлтэд хүрэх боломжтойгоор томъёологдсон байх нь чухал ажээ. Мөн кейс судалгаа нь өгөгдсөн учир явдлаас чухам юуг суралцах, сэдэвтэй хамааралтай шийдвэрлэх асуудалд төвлөрөх шаардлагатай байдаг. Кейс судалгаа нь болоод өнгөрчихсөн аль эсвээс эдүгээ яг болж буй үйл явдлыг агуулсан байж болно. Кейс бүр уншигчдад төрөл бүрийн арга техникийг ашиглан үндсэн асуудлын гүнд нэвтрэхэд чиглүүлж байдаг. Эдгээр арга техникууд нь ихэнхдээ холимог байдлаар хэрэглэгддэг ажээ (Institute of Governance & Policy 2019).

Улсын салбар дахь кейс судалгаа нь дараах үндсэн санааг агуулж болно (Institute of Governance & Policy 2019):

- Ямар бодлогын диллема, шахалттай тулгарав?
- Шийдвэр гаргагч нар ямар ойлголт, саналтай байна вэ?
- Бодлогын шаардлага, хэрэгжүүлж буй ажиллагааны боломж, аюул бэрхшээл нь юу вэ?
- Өнөөгийн шийдвэр гаргах үйл явц нь юу вэ?
- Бусад байгууллагууд хэрхэн хамрагдах, тэдэнтэй ажиллахад ямар бэрхшээл үүсэх вэ? зэрэг юм.

Хянан засварлах

Дахин унших, цэгнэх, боловсруулсан текстийг сайжруулах үүднээс засвар хийх үйл явцыг шинэчлэн засварлах гэдэг. Дахин унших явцдаа Та бодитой, шүүмжлэгчийн байр сууринаас хандах ёстой. Цэгнэх явцдаа кейсийнхээ цөм агуулгыг тодорхойлж, түүнийгээ тогтоосон зарчим, шалгуураар оруулж үзэх хэрэгтэй. Бодитой үнэлгээ, дүгнэлт сонсох үүднээс зарим тохиолдолд кейсийг хөндлөнгийн хүнээр хянуулах нь зөв байдаг. Кейсийг хэн хянаж байгаагаас

үл хамааран дараах асуултыг харгалзаж үзэх ёстой. Үүнд:

1. Кейс зорьсон сурах үр дүнгээ гаргаж чадах эсэх?
2. Кейсээр дэвшүүлж байгаа асуудал оюутнуудад зааж сургах гэсэн гол сэдэвтэй холбогдож чадаж байгаа эсэх?
3. Кейсийн илэрхийлэл бүрэн төгс, гол асуудалдаа төвлөрсөн эсэх?
4. Кейс нөхцөл байдал, төвөгтэй асуудал, шийдэл хүлээсэн асуудлын алийг нь гаргаж тавьж байна вэ?
5. Кейс бодитой байж чадаж байна уу?
6. Кейст хүүрнэх хэлбэрийн бүх элементийг ашигласан эсэх? (болсон явдлыг өгүүлэх, үйл явдал болсон нөхцөл байдлыг тайлбарлах, гол оролцогчдыг илэрхийлсэн байдал, үйл явдлын өрнөлийг бүрэн өгүүлсэн эсэх, янз бүрийн санал бодол урган гарч болох сонирхолтой нугалаа, зангилаа байгаа эсэх)
7. Кейс дэх үйл явдал логик дарааллаар өрнөж байгаа эсэх?
8. Үйл явдлууд зохистой шилжих дохиоллоор холбогдож байгаа эсэх?
9. Кейсийн агуулга зөв, учир холбогдолтой, гол санаатай уялдаж байгаа эсэх?
10. Кейст ашигласан гадны эх сурвалж нь зохимжтой эсэх?

3. КЕЙС СУРГАЛТ: МОНГОЛ УЛСЫН ЗАСАГ ЗАХИРГААНЫ КЕЙС

3.1 Кейс 7. Чингис хаан хишигтнийг ялгаж томилох тухай мянганы ноёдод тунхаг зарлиг буулгасан нь

1.	Кейсийн зорилго	Шийдвэр гаргах үйл явцад томилгоо хийх, чиг үүргийн хуваарилалт, бүтэц, эрх мэдэл шилжүүлэх, ур чадвар харгалзах, хариуцлагажуулах талаарх кейсээс суралцах
2.	Хэрэглэх хичээлийн чиглэл	Шийдвэр гаргалт, зохион байгуулалт, өөрчлөлтийн удирдлага, манлайлал
3.	Авсан байх суурь мэдлэг ур чадвар	Шийдвэрийн онол, зохион байгуулалт, манлайлалын талаар суурь мэдлэгтэй байна.
4.	Кейсийн өгөгдөл	Монголын нууц товчоо
5.	Кейст дүн шинжилгээ хийх	Агуулгыг унших, харьцуулалт, Манлайллын хэлбэрт шинжилгээ хийх
6.	Хэлэлцүүлгийн асуулт	<ul style="list-style-type: none"> - Шийдвэр гаргах ямар зарчмууд агуулж байгааг тайлбарла. - Шийдвэрийн хэлбэрүүд: чиг үүрэг, эрх мэдэл шилжүүлэлт, хариуцлага шийтгэл хэм хэмжээг хэрхэн тогтоож байна вэ? - Зорилтот удирдлагын үүрэг функцийг хэрэгжүүлж буй байдлыг тайбарла.
7.	Эсээ бичих сэдэв	Чингис хааны шийдвэр гаргах үйл явцаас суралцах, манлайллын хэв маяг, зохион байгуулалт, чиг үүрэг, хариуцлага, шийтгэлийн хэлбэр зэрэг

Монголын нууц товчоо (224). Улсыг байгуулахад зүтгэсэн хүмүүсийг түмний ноёд, мянганы ноёд, зууны ноёд, аравны ноёд болгож, соёрхлыг өгөх хүмүүст соёрхлоо өгч, зарлигийг буулгах хүмүүст зарлигаа буулгаж Чингис хаан зарлиг болруун: “Урьд, би наян хэвтүүл манаачтай, далан шадар хишигтэнтэй байв. Одоо мөнх тэнгэрийн өршөөлөөр, тэнгэр газрын ивээлээр хүч аугаа нэмэгдэж, гүр (нийт) их улсыг хамтатгаж, ганц жолоондоо оруулсан тул одоо надад мянган шадар хишигтэн (ээлжлэн)-г ялгаж өг. Хэвтүүл, хорчин, торгуудын хамт бүгд түмэн хүн болгож өгтүгэй!” гэж

зарлиг болов. Бас Чингис хаан, хишигтнийг ялгаж томилох тухай мянганы ноёдод тунхаг зарлиг буулгасан нь “Миний хишигтнийг томилоход түмт, мянгат, зуутын ноёдын хөвүүд, сул (чөлөөт) хүний хөвүүдийн дотроос миний дэргэд тэнцэх билэг эрдэмтэй, бие сайтайг нь ялгаж оруултугай. Миний шадар цэрэгт орохдоо мянганы ноёдын хөвүүд, арван нөхөр (цэрэг), нэг дүүгээ дагуулж иртүгэй. Аравны ноёдын хөвүүд бас сул хүний хөвүүд, гурван нөхөр нэг дүүгээ дагуулж иртүгэй. Ингэхдээ тэд уг газраасаа уналга морио бэлтгэж иртүгэй.

Миний шадар цэрэгт ирэх мянганы ноёдын хөвүүд, арван нөхөд, хэрэглэх юмаа харьяат мянганы дотроос татаж авагтун. Эцгийн өгсөн хувь хишиг буюу өөрийн олсон зөөсөн морь, юм хэдий байвч, өмч хувиас ангид бидний заасан хэмжээгээр авч бэлтгэж иртүгэй. Зууны ноёдын хөвүүд, таван нөхөдтэй, аравны ноёд бас сул хүний хөвүүд, гурван нөхөдтэй, мөн өмч хувиас ангид мөн тэр ёсоор хэрэглэх морь, юмаа бэлтгэж иртүгэй!” гэж зарлиг болов. “Мянгат, зуут, аравтын ноёд олон хүн, бидний энэ зарлигийг сонсоод зөрчиж давбал чангалан шийтгэнэ. Бидний шадар цэрэгт орвол зохих хүн бултарч бидний дэргэд явахдаа бэрхшээвэл өөр хүнийг оруулаад түүнийг шийтгэж, эчнээ (далд) хол газар цөлье” гэж зарлиг болов. “Бидний дэргэд дотно явж суралцъя гэж бидэнд ирэх ардыг бүү хориглотугай” гэв.

Монголын нууц товчоо (227). Бас Чингис хаан зарлиг болж, өдрийн жасаа (ээлж)-ны торгуудыг дөрвөн ээлж болгож, ээлжийн ахлагч нарыг томилсон нь: Буха, нэгэн ээлжийн хишигтнийг захирч, засаж яв. Алчидай нэгэн ээлжийн хишигтнийг засаж, захирч яв. Додай чэрби, нэгэн ээлжийн хишигтнийг засаж, захирч яв. Энэ дөрвөн ээлжийн хишигтнийг захирах ахлагчдыг томилж тунхаг зарлиг буулгаад бас ээлжийн ахлагчид, харьяат хишигтнээ жагсааж ээлж хишигт оруулаад гурав хоноод солилцуулна. Хишигт хүн, ээлжээ тасалбал тэр ээлж тасалсан хүнийг гурван бээр занчъя. Тэр дахин ээлжээ

тасалбал долоон бээр занчъя. Бас тэр хүн, бие эрүүл бөгөөд ээлжийн ахлагчдын зөвшөөрөлгүйгээр гуравдугаар удаа ээлжийг тасалбал гучин долоон бээр занчаад, бидэнд бараа болохоос бэрхшээсэн этгээд гэж үзээд эчнээ хол газарт цөлье! гэж зарлиг болов. Ээлжийн ахлагчид, гурван ээлжийн хишигтэнд тухай бүр энэ зарлигийг сонсгож байтугай. Эс сонсгосон бол ээлжийн ахлагчид бурууг хүлээнэ. Зарлигийг сонссон байтал зөрчих буюу зарлигаар тогтоосон ээлжийг тасалбал хишигтнийг буруушаан шийтгэнэ гэж зарлиг болов. Ээлжийн ахлагчид гагцхүү ахлагч гэсэн төдийгөөр хамт манаж байгаа хишигтнийг миний зөвшөөрөлгүйгээр бүү шийтгэгтүн. Гэм үйлдсэн хүнийг хэлэгтүн. Мухриулах (алах) ёстой бол бид мухриулья. Занчих ёстойг хэвтүүлж занчъя. Ахлагч нар, ахлагч гэсэн төдийгөөр адил эрхтэй хишигтэнд минь, өөрийн гар хөлийг занчвал бэрээний хариуд бэрээдэж нударганы хариуд нударгадаж занчтугай гэв.

Монголын нууц товчоо [228]. Бас Чингис хаан зарлиг болруун: “Гадаад мянганы ноёдоос миний хишигтний ерийн хүмүүс эрхэм бөгөөд гадаад зууны ноёд, аравны ноёдоос миний хишигтэн хөтөч эрхэм тул гадаад мянганы ноёд, миний хишигтэнтэй тэнцэж хэрэлдвэл мянганы ноёныг шийтгэе!” гэж зарлиг болов (Дамдинсүрэн, Монголын нууц товчоон (Орчин цагийн монгол хэлнээ буулгасан) огноо байхгүй, 151-154).

3.2. Кейс 8. Тангаргийн гэрээ ба Үндсэн хуулийн харьцуулалт

1.	Кейсийн зорилго	Харьцуулалт хийж зарчмын ялгааг олох
2.	Хэрэглэх хичээлийн чиглэл	Үндсэн хуулийн эрх зүй, түүх, захиргааны ухаан,
3.	Авсан байх суурь мэдлэг ур чадвар	Үндсэн хууль, эрх мэдэл хуваарилах онол, бүтэц, зохион байгуулалт
4.	Кейсийн өгөгдөл	Тангарагын гэрээ, Үндсэн хууль
5.	Кейст дүн шинжилгээ хийх	Харьцуулалт, түүхийн шинжилгээ

6.	Хэлэлцүүлгийн асуулт	<ul style="list-style-type: none"> - Богд хаан, Ерөнхийлөгч нарын эрх мэдэл чиг үүргийн ялгаатай болон төстэй талуудыг тайлбарла. - Хууль ёсны эрх мэдлийг тогтоох, эрхийн хязгаарлалтыг хэрхэн хангаж байна вэ? - Улсын тэргүүний гүйцэтгэх үүрэг, ач холбогдолыг хэрхэн үзэж байна вэ?
7.	Эсээ бичих сэдэв	Тангаргын гэрээ”-гээр тогтоосон Богдын статусыг манай Ерөнхийлөгчийн өнөөгийн Үндсэн хуулийн зарим заалтаар харьцуулалт хийх,

Хэмжээт эрхт хаан, Парламентын засаглалтай улсын Ерөнхийлөгч хоёрын статус ерөнхийдөө төстэй гэдгийг “Тангаргын гэрээ”-гээр тогтоосон Богдын статусыг манай Ерөнхийлөгчийн өнөөгийн Үндсэн хуулийн зарим заалтаар тодорхойлсон статустай харьцуулж үзэх явцад ч харж болно. Үүнийг дараах байдлаар үзүүлье.

Хүснэгт 5. Тангаргын гэрээ ба Үндсэн хуулийн харьцуулалт

Зүйл	Тангаргын гэрээний заалт	Үндсэн хуулийн заалт
1-р зүйл	Монгол Улсын Богд хаан Жавзандамба хутагт шарын шашны богд эзэн болох тул улс төрийн хэрэгт холбогдолгүй шашны бүх хэргийг хязгааргүй эрхэлбэл зохино.	30.1. Монгол Улсын Ерөнхийлөгч бол төрийн тэргүүн, Монголын ард түмний эв нэгдлийг илэрхийлэгч мөн.
2-р зүйл	Богд Жавзандамба хутагт хаан нь хэмжээт засагт ардын хаан тул тус улсын аливаа хэргийг Засгийн газрын ерөнхий сайдаар дамжуулан гүйцэтгүүлбэл зохино.	33.3. Ерөнхийлөгч. Өөрийн бүрэн эрхэд хамаарах асуудлаар Засгийн газарт чиглэл өгөх. Энэ талаар Ерөнхийлөгч зарлиг гаргавал түүнд Ерөнхий сайд гарын үсэг зурснаар хүчин төгөлдөр болно.
3-р зүйл	Ардын Засгийн газраас Богд хаан танаа сонсгон айлтгалгүй шинэ дүрэм тогтоон явуулж үл болохоос гадна, тушаан явуулсан чухал зүйлүүдийг удаа дараагаар Богд хаан танаа айлтган сонсговол зохино.	

4-р зүйл	<p>Хэмжээт засагт Монгол Ард Улсын үндсийг батлан боловсруулах ба ард түмний ашиг тусыг батлан дэлгэрүүлэх хууль дүрмийг Ардын Засгийн газраас үүсгэн зарлахад Богд хаан танаа сонсгон айлтгаж ёсоор явуулах тул, энэ мэт хууль дүрмийг Богд хаантан үл зөвшөөрөх ба эвдэж үл болно. Гэвч бус чанарын хууль дүрмийг Богд хаан танаа айлтгахад, мөн Богд хаан танаас нэгэн удаагаас илүүгүй дахин эргүүлж хэлэлцүүлэх эрх бий авч Засгийн газраас тэрхүү хууль дүрмийг хоёр удаа мөн урьдын ёсоор зөвлөн айлтгах болохул ёсоор явуулбал зохино.</p>	<p>33.1. Улсын Их хурлын баталсан хууль, бусад шийдвэрт бүхэлд нь буюу зарим хэсэгт нь хориг тавих. Ерөнхийлөгчийн тавьсан хоригийг Улсын Их Хурлаар хэлэлцэж чуулганд оролцсон нийт гишүүний гуравны хоёр нь хүлээж авахгүй бол уг хууль, шийдвэр хүчин төгөлдөр хэвээр үлдэнэ.</p>
5-р зүйл	<p>Аливаа шинэ хууль дүрэм ба Засгийн газрын чухал тушаалыг улсын ерөнхий сайд ганцаараа буюу эсхүл бусад яамны сайдтай хамтад Богд хаан танд нүүрээр бараалхан айлтгаж байвал зохино</p>	
6-р зүйл	<p>Хэрэв дотоодын самуун үүсэх, тус улс самуурахад хүрвэл зүйг үзэж Засгийн газраас энх цагийн дүрэм хэмжээний ёсоор урьдаар Богд хаан танд айлтгахыг үл хэрэгсэн чухал хууль тушаалыг явуулж болно.</p>	<p>33.12. Үндсэн хуулийн 25-р зүйлийн 2, 3 дахь хэсэгт заасан онцгой нөхцөл бий болбол УИХ-ын чуулганы чөлөөт цагт хойш-луулшгүй тохиолдолд улсын нийт нутаг дэвсгэрт буюу зарим хэсэгт онц болон дайны байдал зарлах, түүнчлэн цэрэг хөдөлгөх захирамж өгөх. Онц байдал дайны байдал зарласан Ерөнхийлөгчийн зарлигийг Улсын Их Хурал уул зарлиг гарснаас хойш 7 хоногийн дотор хэлэлцэж батлах буюу хүчингүй болгоно. Хэрэв УИХ шийдвэр гаргаагүй бол уул зарлиг хүчингүй болно.</p>

7-р зүйл	Гавьяа зэрэг олгохыг Богд хаан танаас эрхлэн шагнах боловч Засгийн газраас уламжилбал зохино. Бас тэргүүн, дэд сайд, бүх цэргийн жанжин, дэд жанжин нарыг Засгийн газраас томилж Богд хаан танаа сонсгон айлтгахаас гадна бусад албан хаагчдыг Засгийн газраас томилбол зохино.	33.7. Улсын цол, цэргийн дээд цол хүртээх, одон, медалиар шагнах. 39.2. Монгол Улсын Ерөнхий сайд Засгийн газрын бүтэц бүрэлдэхүүн, түүнд өөрчлөлт оруулах саналаа Ерөнхийлөгчтэй зөвшил-цөн Улсын Их Хуралд өргөн мэдүүлнэ. Уг асуудлаар Ерөнхий сайд Ерөнхийлөгчтэй 7 хоногийн дотор зөвлөлдөж чадаагүй бол уг асуудлыг УИХ-д Ерөнхий сайд өргөн мэдүүлнэ.
8-р зүйл	Энэхүү дүрмийг тус улсын их хуралдаан хуралдахын наана хүчин төгөлдөр явуулбал зохино.	
9-р зүйл	Энэхүү дүрмийг Монгол ард улсын төр бат, шашин дэлгэрч, дотооддоо эвтэй гадаадад суртэй, олон түмэн жаргалантай байхыг эрмэлзэн зохиосон тул Богд хаан Засгийн газар хоёр энэхүү дүрмийг эвдэлгүй ёсчлон явуулахыг ариун тангараг болгон батлав /Олноо өргөгдсөний 11-р он 10 сарын 2-ны өдөр Европын 11-р сарын 1-ний өдөр/.	32.1. Ерөнхийлөгчийн бүрэн эрх тангараг өргөснөөр эхэлж шинэ сонгогдсон ерөнхийлөгч тангараг өргөснөөр дуусгавар болно. 32.2. Ерөнхийлөгч сонгогдсоноосоо хойш 30 хоногийн дотор “Монгол улсын тусгаар тогтнол, бүрэн эрхт байдал, ард түмнийхээ эрх чөлөө үндэсний эв нэгдлийг эрхэмлэн хамгаалж үндсэн хуулийг дээдлэн сахиж Ерөнхийлөгчийн үүргийг шударгаар биелүүлэхээ батлан тангараглая” хэмээн Улсын Их Хуралд тангараг өргөнө.

Дээрх хүснэгтээс харьцуулж харахад 1921 оны 11 сарын 01-нээс хойших Богд нь урьдын Богд хаантай гэхээсээ Бүгд найрамдах улсын Ерөнхийлөгчтэй төстэй болж ирсэн нь тодорхой байна. Үлгэрлэж хэлбэл, тухайн үедээ БНХАУ-ын

Ерөнхийлөгчийн тушаалд гарч ирсэн Юань Шикай арга заль хүч, хэрэглэн өөрийгөө эзэн хаан болгон зарлаж байсан бол үүний эсрэгээр “Тангаргын гэрээ”-ний дараа Богд хаан өөрийгөө Улсын Ерөнхийлөгч хэмээн зарласансан бол хэн хүний хувьд эсэргүүцэхэд хэцүү байсан мэт (Долгоржав 2003).

3.3. Кейс 9. “ДАВААНЫ ЦААНА ДАВАА”

Кейсийн зорилго	Монгол Улсын Хөдөлмөрийн баатар Намхайнямбуугийн Намжигийн хуучин тогтолцооны үед сум нэгдлийг удирдаж байхдаа хийсэн бүтээн байгуулалтын тодорхой хэсгийг бодитоор нь дүрслэхийг зорьсон юм. Өөрөөр хэлбэл 1969-1979 онд Архангай аймгийн Тариат сумын “Ялалт” нэгдэлд даргаар ажиллаж байхдаа даваа гаргаж, бэлчээр усжуулж бэлчээрийн нөөцийг нэмэгдүүлж байсан туршлагыг сургалтын жишээ болгон боловсруулахыг зорьлоо.
Хэрэглэх хичээлийн чиглэл	Энэхүү сургалтын жишээг төрийн захиргааны олон хичээл сургалтанд ашиглах боломжтой ч ялангуяа манлайлал, иргэдийн оролцоо, хөрөнгө босгох (Fundraising), сэдэлжүүлэлт (мотиваци) зэрэг сэдвүүдэд шууд авч хэрэглэх боломжтой.
Авсан байх суурь мэдлэг ур чадвар	Манлайлал, иргэдийн оролцоо, хөрөнгө санхүү босгох, идэвхижүүлэлт
Кейсийн өгөгдөл	Мэдээлэл цуглуулах ажлын хүрээнд: <ol style="list-style-type: none"> 1. Үндэсний төв архивын сан хөмрөг Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжигтай холбоотой эх сурвалж, мэдээллүүдэд хайлт хийж, холбогдох мэдээллүүдийг цуглуулах, 2. Н.Намжиг баатарын ажил, амьдралын талаар сайн мэдэх хүмүүстэй холбоо тогтоож сурвалжлага хийх, 3. Н.Намжиг баатарын хүүхдүүдтэй холбоо тогтоож, холбогдох эх сурвалж, материалуудыг цуглуулж, дүн шинжилгээ хийх, 4. Архангай аймгийн архивын удирдлага, мэргэжилтнүүдтэй холбоо тогтоож, архивын сан хөмрөгийн мэдээлэлд хайлт хийх ажлуудыг хийж гүйцэтгэлээ

Кейст дүн шинжилгээ хийх	Дүн шинжилгээ, туршлага судлах, нэгтгэн дүгнэх
Хэлэлцүүлгийн асуулт	<ul style="list-style-type: none"> - Н.Намжиг баатрын манлайлалын хэв маягийг тодорхойлох. - Н.Намжиг баатрын алсын хараа, ёс зүй, нийгмийн хариуцлагын талаар ярилцах. - Идэвхижүүлэлтийн аргуудыг хэлэлцэж, хэрэглэх боломж ямар вэ? - Н.Намжиг баатрын бүтээлч, шинийг санаачлагч чанарын талаар ярилцана уу.
Эсээ бичих сэдэв	Н.Намжиг баатрын манлайлал, иргэдийг оролцуулж буй арга, мөнгө босгох, сэдэлжүүлэлтийн арга туршлагын талаар тус бүр эсээ бичих

Удиртгал

Энэ сургалтын жишээгээр Монгол Улсын Хөдөлмөрийн баатар Намхайнямбуугийн Намжигийн хуучин тогтолцооны үед сум нэгдлийг удирдаж байхдаа хийсэн бүтээн байгуулалтын тодорхой хэсгийг бодитоор нь дүрслэхийг зорьсон юм. Өөрөөр хэлбэл 1969-1979 онд Архангай аймгийн Тариат сумын “Ялалт” нэгдэлд даргаар ажиллаж байхдаа даваа гаргаж, бэлчээр усжуулж бэлчээрийн нөөцийг нэмэгдүүлж байсан туршлагыг сургалтын жишээ болгон боловсруулахыг зорилоо.

Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжиг 1954-1990 он хүртэл нийтдээ 9 сум нэгдлийн даргаар ажиллаж, очсон газар бүрдээ шинэ зүйл хийж, ажил сайжруулж, хамт олноо манлайлан ажилласан жинхэнэ удирдагч хүн байжээ. Н.Намжиг 1928 онд одоогийн Архангай аймгийн Өндөр-Улаан сумын 3 дугаар багийн нутагт жирийн малчин Рэнцэнгийн гэрт ууган хүү нь болж төрж өссөн. Төрсөн эцэг Рэнцэн 1932 оны үед нас барсан. Хойд эцэг болох Намхайнямбуугаар овоглодог. Ээж нь цэргээс ирэхэд нь нас барсан байсан гэдэг. 1948-1951 онд цэргийн алба хааж, 1951 онд сумын захиргааны нарийн бичгийн даргаас ажлын гараагаа эхэлж 40 гаруй жилийн

турш нийгмийг хийгээд нэгдлийг хөгжүүлэхийн төлөө зүтгэж иржээ.

Түүний ажлын гараагаа эхлээд тэтгэвэрт гартлаа ажилласан газруудыг доор жагсаалаа. Үүнд:

- 1948-1951 онд Дорнод аймгийн 5 дугаар дивизийн 28 дугаар хороонд малын санитарч, байлдагч,
- 1951-1954 онд Архангай аймгийн Өндөр-Улаан суманд АДХ-ын гүйцэтгэх захиргааны нарийн бичгийн дарга,
- 1954-1955 онд Архангай аймгийн Өндөр-Улаан сумын “Бадрал” нэгдлийн дарга,
- 1955-1957 онд Архангай аймгийн Бугат сумын “Баянгол” нэгдлийн дарга,
- 1957-1958 онд Архангай аймгийн Чулуут сумын “Октябрын туяа” нэгдлийн дарга,
- 1958-1959 онд Архангай аймгийн Хайрхан сумын “Хамтын зориг” нэгдлийн дарга,
- 1959-1962 онд Архангай аймгийн Их Тамир сумын “Гэрэл зам” нэгдлийн дарга,
- 1962-1963 онд Архангай аймгийн Намын хороонд зохион байгуулагч,
- 1962-1967 онд Намын дээд сургуулийн 4 жилийн ангид суралцаж төгссөн,
- 1967-1969 онд Архангай аймгийн Өлзийт сумын “Өрнөл” нэгдлийн дарга,
- 1969-1980 онд Архангай аймгийн Тариат сумын “Ялалт” нэгдлийн дарга,
- 1983-1990 онд Төв аймгийн Баяндэлгэр сумын “Хэрлэн баян” нэгдлийн дарга,
- 1990 оноос Гавьяаныхаа амралтанд суусан.

Н.Намжиг баатар Нэгдэлжих хөдөлгөөн ид эхэлж, хөгжиж

байх үед нэгдэлд ажиллаж, ихээхэн туршлага хуримтлуулж, бас ном үзэж онол, арга зүйн мэдлэгээ тэлснийхээ дараа Архангай аймгийн Тариат сумын “Ялалт” нэгдэлд очиж нэгдлийн даргаар 10 жилд ажиллахдаа их зүйл хийжээ (Намжиг, 2000, хуудсд. 103-191). Түүний дотор Хөнжлийн давааг засаж, Арлын талыг усжуулах, суман голд оруулга гаргах ажлыг нэгдлийн хөрөнгө, нэгдлийн гишүүдийн хүчээр хийж гүйцэтгэсэн гайхамшигтай бүтээн байгуулалтын түүхэн туршлагыг энд сургалтанд ашиглах жишээ болгон бэлтгэлээ.

Энэхүү сургалтын жишээг төрийн захиргааны олон хичээл сургалтанд ашиглах боломжтой ч ялангуяа **манлайлал, иргэдийн оролцоо, хөрөнгө босгох (Fundraising), хүмүүсийг идэвхжүүлэх (мотиваци)** зэрэг сэдвүүдэд шууд авч хэрэглэх боломжтой.

Сургалтын жишээ боловсруулахад ашигласан арга зүй

Сургалтын жишээ нь аль болох болж өнгөрсөн бодит баримтыг байгаагаар нь дүрслэн харуулах замаар суралцагчдад бодит байдалтай танилцах, ажил дээр гараад асуудалтай тулгарахад бие дааж шийдвэр гаргах чадвар эзэмших боломж олгодоггоороо сургалтын чухал хэрэглэгдэхүүн болдог байна. Тиймээс энэ жишээг боловсруулахын тулд бодит байдлыг үнэн зөв, бодитоор дүрслэн бичих зорилгоор мэдээ материал цуглуулах, уг үйл явдлыг мэдэх хүмүүстэй уулзаж ярилцах, сурвалжлага хийх, архивийн материал олж үзэх, энэ бүтээн байгуулалттай холбоотой баримтат болон уран сайхны кино үзэж мэдээлэл авах зэргээр ажиллаа.

Мэдээлэл цуглуулах ажлын хүрээнд *нэгдүгээрт*, Үндэсний төв архивын сан хөмрөг Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжигтай холбоотой эх сурвалж, мэдээллүүдэд хайлт хийж, холбогдох мэдээллүүдийг цуглуулах, *хоёрдугаарт*, Н.Намжиг баатарын ажил, амьдралын талаар сайн мэдэх хүмүүстэй холбоо тогтоож сурвалжлага хийх, *гуравдугаарт*, Н.Намжиг баатарын хүүхдүүдтэй холбоо тогтоож, холбогдох эх сурвалж,

материалуудыг цуглуулж, дүн шинжилгээ хийх, *дөрөвдүгээрт*, Архангай аймгийн архивын удирдлага, мэргэжилтнүүдтэй холбоо тогтоож, архивын сан хөмрөгийн мэдээлэлд хайлт хийх ажлуудыг хийж гүйцэтгэлээ. Дээрх ажлын хүрээнд хаалт хийсэн эх сурвалжууд, судалгааны хүрээнд ашиглахаар авсан эх сурвалжуудын талаар дурдвал:

Нэг. Үндэсний төв архивын сан хөмрөгт хийсэн шинжилгээ

Үндэсний төв архивын кино, дүрс бичлэгийн архивын сан хөмрөг, түүхэн баримтын архивын сан хөмрөгт хадгалагдаж буй Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжигтай холбогдож болохуйц эх сурвалжуудад хайлт хийж дараах эх сурвалжуудыг судалгаанд ашиглахаар сонгож авлаа. Энэ талаарх мэдээллийг Хүснэгт 4-өөс дэлгэрүүлж үзнэ үү.

Хүснэгт 6. Хайлт хийсэн архивын нэгж, эх сурвалжаар авсан материалууд

Хайлт хийсэн архивын нэгж	Эх сурвалжаар авсан материалууд
<p>Аймгуудын тухай, УБ2011, /ХН№3-1-7/ Архангай аймгийн тухай - 384, 601, 393, 505, 556, 230, 368, 631, 890</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ХН 230, 1964 он, Гурван тамирын нутгаар, Аймгийн хөгжил, Найруулагч Давааням, Дашдондог – ХН 368, 1972 он, Гурван тамирын нутгаар, Аймгийн 50 жилийн ой, Найруулагч Давааням – ХН 631, 1983 он, Арын сайхан хангай, өнгөт, 60 жилийн ой, Найруулагч Гомбо, Уртнасан – ХН 393, 19713 он, Хорго өнгөт кино, 1 бүлэг, Найруулагч Давааням – ХН 505, 1976 он, Кино мэдээ №13, Хөдөлмөрийн баатар цол олгов, Найруулагч Пялзаа, Давааням – ХН 556, 1978 он, Кино мэдээ №16, Найруулагч Дэмбэрэл, Балжинням
<p>Урлаг, спортын тухай, УБ2011, /НН№5-28-р хуудас/, Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжиг - 393, 430, 432, 505, 556/</p>	<ul style="list-style-type: none"> – К46542, Гэрэл зураг, 1976 он, Архангай аймгийн Тариат сум нэгдлийн дарга Н.Намжигийг Хөдөлмөрийн баатар цолоор шагналаа.

Ардын Их Хурлын байнга хадгалах соронзон бичлэгийн данс (1960-1989), (1990-1992) УБ2005, /Х№4, Д№-1/,	Баримт олдоогүй
Түүхэн баримтын архив, Намын гишүүний хувийн хэрэг, 377-264-14, Н.Намжигийн хувийн хэрэг, 1952.7.28, Баримт, 77-30, 1980 он,	– Төв аймгийн Баяндэлгэр сум-нэгдлийн дарга БНМАУ-ын Хөдөлмөрийн баатар Намхайнямбуугийн Намжигийн ажил байдлын тодорхойлолт, 1980.12.15, Аймгийн НТХ-ны Нэгдүгээр НБД Ц.Адьяа

Хоёр. Н.Намжиг баатарын ажил, амьдралын талаар сайн мэдэх хүмүүстэй холбоо тогтоож сурвалжлага хийх

Үндэсний архивын сан хөмрөгт хийсэн мэдээлэл цуглуулах ажлын үр дүнд тулгуурлан Н.Намжиг баатарын ажил, амьдралын талаар сайн мэдэх хүмүүсийн талаарх мэдээллийг олж холбоо тогтоон ярилцлага хийсэн бөгөөд ярилцлагын дүрс бичлэг болон дуу бичлэгийг баримжуулан хадгалсан. Уг сурвалжлагад Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжигийн ажил, амьдралаас сэдэвлэн бүтээсэн, түүний өөрөө зөвлөхөөр нь ажилласан “Давааны цаана даваа” монголын уран сайханы хоёр ангит киноны хоёрдугаар найруулагчаар ажилласан Урлагийн гавьяат зүтгэлтэн, найруулагч Б.Нагнайдорж, Архангай аймгийн түүхэн баримтад кино болох “Хорго”, “Архангай аймгийн 50, 60 жилийн ойн баримтад кино”-г найруулсан Урлагын гавьяат зүтгэлтэн, найруулагч Д.Давааням нарыг хамруулсан болно. Баримтат киноны найруулагч Д.Давааням, Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжиг нар гэр бүлийн найзууд байсан байна.

Гурав. Н.Намжиг баатарын хүүхдүүдтэй холбоо тогтоож, холбогдох эх сурвалж, материалуудыг цуглуулж, дүн шинжилгээ хийх

Н.Намжиг баатарын төрсөн хүүхдүүдтэй нь холбоо

тогтоож, тэдэнд хадгалагдаж буй хувийн гэрэл зураг, дуу бичлэг, баримтат кино, гар бичмэл, ном товхимол зэрэг эх сурвалжуудтай танилцаж судалгаанд ашиглагдахуйц мэдээллүүдийг цулуулсан. Үүнд:

1. Хөдөлмөрийн баатар Намхайнямбуугийн Намжигийн ажил, амьдралын талаар тоймлон бичсэн “Хамтын хүчний гайхамшигт замнал” (2017 он) ном
2. Н.Намжиг (2000). *Туулсан амьдрал минь*. Улаанбаатар хот
3. Г.Дашцэрэн (1987). *Удирдана гэдэг урлаг*. Зуунмод хот (Н.Намжигийн удирдлагын арга барилыг судалж бичсэн ном).
4. Н.Намжиг (1977). *Хүнийг хүмүүжүүлэхийн тулд бүх талаас нь судал*. Ухуулагч сэтгүүл 17/1977, 5-8 дахь тал.
5. Н.Намжигийн ажил, амьдралтай холбоотой хүүхдүүдэд нь хадгалагдан үлдсэн гэрэл зураг, эрхэлж байсан ажил, амьдралтай нь холбоотой мэдээлэл, бусад материалууд
6. “Цагаан мөртэй хүмүүн заяа” хөрөг нэвтрүүлгийн талаарх мэдээлэл
7. Хүүхдүүдийн төлөөлөлтэй нь хийсэн ярилцлагын тэмдэглэл, дүрс бичлэг зэрэг орно.

Дөрөв. Архангай аймгийн Архивын тасгийн удирдлага, мэргэжилтнүүдтэй холбогдож Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжигтай холбоотой тус аймгийн архивын сан хөмрөгт хадгалагдаж буй баримтуудын талаар мэдээлэл авах хүсэлт гаргаж, холбоо харилцаа тогтоосон

Архангай аймгийн Архивын тасгийн дарга Т.Гантуяа өөрийн архивын сан хөмрөгт хадгалагдаж буй Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжигтай холбоотой 200 гаруй хуудас материалыг хуулбарлан илгээснийг файл болгон хадгалаж тус судалгаанд холбогдох материалуудыг авч ашигласан болно.

Мөн Архангай аймгийн Тариат сумын “Хөнжлийн даваа”-г сум-нэгдлийн дарга Н.Намжигийн санаачилга, удирдлага зохион байгуулалтын дор зассан тухай “Давааны цаана даваа” уран сайхны хоёр ангит киног YouTube-ээс татаж авч үзэж, судалгаандаа ашигласан. Энэ хоёр ангит уран сайхны киног мөн татаж авч хадгалсан байгаа.

Сургалтын жишээ

“ДАВААНЫ ЦААНА ДАВАА”

Н.Намжигийг Тариат суманд томилогдон очдог жил МАХН-ын (хуучнаар) XV их хурал хуралдаж МАХН-ын Төв Хорооны 1-р нарийн бичгийн дарга, СнЗ-ийн дарга Ю.Цэдэнбалын мал аж ахуйн талаар өгсөн үүрэг, Намын Төв Хороо, СнЗ-өөс малчдад явуулсан Ил захидлыг хэрэгжүүлэх ажил ид өрнөж байсан үе байлаа. Тухайн үед Архангай аймгийн даргаар Цогбадрах, Намын Хорооны 1-р нарийн бичгийн даргаар Гүржав нар ажиллаж байсан.

Архангай аймаг мал аж ахуйн талаар ихэнх сум мал өсгөх төлөвлөгөөний биелэлт сайн биш байсан. Ялангуяа үхэр сүргийн өсөлт муу, аймгийн ес дэх удаагийн чуулганаар “Үхэр сүргийн өсөлтийн байдал, цаашид тавих зорилт” гэсэн Цогбадрах даргын илтгэлд Архангай аймгийн үхэр сүрэг 1965 онд өссөн хэдий ч 1962 оны хэмжээнээс нэмэгдээгүй, үхэр өсгөх төлөвлөгөөг Ихтамир, Чулуут, Хайрхан, Тариат, Хангай зэрэг үхэр олонтой сумууд 2-5 жил тасалдуулсан тухай дурдсан. Хээлтэгч малын хувийн жин бага, сувайралт, хээл хаялт зэрэг шалтгаанаар үхрийн хорогдол их, өсөлт муу байгааг уг илтгэлд онцлон тэмдэглэсэн байна.

Тариат сумыг 1968 оны эхэнд бэлэн байсан нэгдлийн малаар нь үзэхэд урд оны малаа 15788 толгойгоор хороосноос 3100 гаруй нь үхэр байсан байна. 1967-1968 онд аймагтаа ажлаар хоцорсон учир 1966-1967 онд социалист уралдаанд байр эзлүүлэхэд “мэлхий”, 1968 онд “ташуур” өгсөн байж.

Энэ үед Архангай аймаг жилийн эцэст сумуудаа байр эзлүүлж эхний байр эзэлсэн сумуудад “туг”, “онгоц”, сүүлийн байр эзэлсэнд нь “мэлхий”, “ташуур” өгдөг байсан байна.

1969 оны 5 дугаар сарын 23-нд Архангай аймгийн Тариат сумын “Ялалт” нэгдлийн ажлыг Рэгдэндагва даргаас Намжиг дарга хүлээж авчээ. Дарга нарын ажил хүлээлцүүлэх комиссоор аймгийн ХАА-н хэлтсийн дарга Гончигсамбуу, зохион зааварлах хэлтсийн ажилтан Төмөрбаатар нар ажилласан байна. Тэд ажил хүлээлцүүлэхэд сумын албан газрууд болон хоёр бригад (баг)-аар орж ажил байдалтай товч танилцжээ.

Ажил хүлээлцсэн актанд: Сумын өрх 1451, хүн ам 5800, бүх мал 80 гаруй мянга, үүнээс нэгдлийн мал 61070 толгой, үндсэн хөрөнгө 5831.8 мянга, бусдад өгөх өр 39,8 мянган төгрөг, бэлэн мөнгөний хуулбар ирээгүй. Автомашин 4, трактор 4, бусад эд хөрөнгийг хүснэгтээр хавсаргав гэсэн байна. 100 эхээс унага 36, тугал 49, хурга 47, ишиг 48-ыг бойжуулсан, нэг хониноос уртын ноос урьд оны байдлаар 1007 грамм, нэг ямаанаас ноолуур 217 грамм ашигласан, сумын нийт малын мэдээг хавсаргав гэжээ.

Н.Намжиг даргыг ажлаа аваад удаагүй байхад Архангай аймгийн нийт сум нэгдлийн дарга нар Говь-Алтай аймагт туршлага судлахаар аймгийн дарга ахлаад явсан байна. Тэднийг очиход Говь-Алтай аймгийн дарга Жанчивдорж ажлаа танилцуулан Халиун, Бигэр, Цогт зэрэг сумдаар орсон. Эдгээр суманд сумын төвийг тохижуулсан байдал, сум нэгдлийн дарга Лодойхүү, Чулуун нарын говийн нөхцөлд газрын үр шимийг оновчтой ашигласан туршлага, мөн Лодойхүү даргын хүнтэй ажиллах талаар хийж буй ажил зэрэг олон төрлийн туршлага судалсан байна.

Н.Намжиг дарга туршлага судалж ирээд хөдөө 20 гаруй хоног явж малчидтайгаа уулзаж санал зөвлөгөөг нь сонссон байна. Тэгээд сумын нийт ХАА-н мэргэжилтний зөвлөлгөөн

хийж хагас жилийн ажлын төлөвлөгөө гаргаж:

1. Малд тарга хүч авахуулах,
2. Бод малын хээлтүүлгийг сайжруулах,
3. Өвлийн ба төлийн бэлтгэл хангах,
4. Мал эрүүлжүүлэх зэрэг ажлыг хэрэгжүүлэх нарийвчилсан график төлөвлөгөө гаргаж ажилд нь оруулсан.

Тэгээд сум нэгдлийн ажлын нарийвчилсан судалгаа гаргах, мал хөрөнгийн тооллого явуулах ажил зохиож, бүх бригадын өдөрлөг, хөдөлмөрчдийн хурал хийж, 300 гаруй хүнээс мал аж ахуй, түүний дотор үхэр сүргийн өсөлтөд нөлөөлж буй дутагдлыг засах арга замын талаар санал зөвлөгөөг нь авчээ. Ингээд хөдөлмөрийн чадвартай нийт хүмүүсийн ажлын үзүүлэлтийг гурван жилээр хүн тус бүрээр гаргаж энэ бүхэндээ дүгнэлт хийж үзээд дараах үндсэн чиглэлүүдийн тодорхойлон ажилласан байна. Үүнд:

1. Малын бэлчээрийн даац муудаж нэлээд бэлчээр элэгдэлд орж, зарим нутаг улаан элс болсон, тал хээрийн ихэнх нутгийн бэлчээрийн 1 га-гийн ургацыг 4-5 цт гэж үздэг бол нарийн судалгаагаар Тариат суманд 2-3 цт гэж тооцогдсон.
2. Тариат суманд өвс ургамал сайн гардаг ч Арлын тал усгүй учир ашиглаж чаддаггүй.
3. Хадлангийн талбай муу.
4. Тариалангийн талбай 800 га-тай боловч элэгдэлд орж, зун маш богино болдог учир ногоон тэжээл тарьдаг ч ургац авч чадахгүй болсон.
5. Энэ сум мөнх цэвдэг хөрстэй учир гүн өрмийн худаг гаргаж болдоггүй.
6. Малд хамуу цагаан хорхой их.
7. Мал үржлийн ажлын зохион байгуулалт хангалтгүйгээс

малын чанар муудаж, хээлтэгч хээлтүүлэгчийн тохиргоо алдагдсан.

8. Мал аж ахуйн материаллаг бааз муу, ялангуяа тэжээлийн нөөц тун хомс.

Эдгээр хүчин зүйлийг өөрчлөх шаардлагатай нь нотлогдсон учраас энэ бүхнийг урсгалаар буюу хуучин арга барилаар шийдвэрлэж, өөрчилж чадахгүй тодорхой гэсэн дүгнэлтэд хүрчээ. Тиймээс дараах арга хэмжээнүүдийг авч эхэлсэн байна. Үүнд:

1. Малд тарга хүч авхуулах ажилд эргэлт гаргах зорилгоор малд отроор тарга хүч авхуулах, нутаг сэлгэх, өөрөөр хэлбэл, мал оторлох ажлыг бие даасан компани ажил болгож, мал аж ахуйн суурь бүрт майхан, жижиг гэр олгож, мал оторлох маршрут гаргаж, хавар, намар малаа жигнэн амьдын жингийн дүнг гаргаж, отрын олзыг тооцох журам гаргаж эрхэн сүүлтэй хонио “эргэн сүүлтэй” болтол таргалуулах даалгавар өгч ажилладаг болж, малчдын үндсэн ба нэмэгдэл хөлсийг ч отортой нь холбож өгсөн байна. Мөн адуу, үхрээ өвөл нь 180-200 км хол Хануй, Хүнүйгээр оторлодог болж ач тусыг нь ч ойлгож үр дүнгээ өгсөн байна. Сарлаг зун, намар далайн төвшинөөс дээш 1700-2000 метр өргөгдсөн газар, харин өвөл нь 1300-1700 метр нутагт байвал тохиромжтой гэдэг. Тиймээс өвлийн отор, өвлийн бэлтгэл, ирэх очих малчдын тавтай өвөлжих бүх нөхцлийг нь хангах их зардал, хөдөлмөр шаардсан ажлыг тодорхой үр дүнд хүрэхийн тулд 1969 оноос үе шаттай хэрэгжүүлж эхэлжээ.
2. Мал эрүүлжүүлэх талаар гэхэд л зөвхөн үхрийн хамууг устгахын тулд хоёр группийг нийт 40 гаруй хүнтэй гарган орон байр, хоол хүнс, унаа хөсгөөр хангаж сумынхаа нийт 20 мянга шахам үхрийн хөлийг боож шоотогдон угаах, мөн нийт өвөлжөө хаваржааг ариутгах зэрэг

ажлыг иж бүрэн, чанартай хийснээр 1970 онд үхрийн хамууг үндсэнд нь устгасан байна.

3. Хамгийн түвэгтэй нь малын бэлчээрийг элэгдлээс хамгаалж, бэлчээрийн өвс ургамлыг сэргээх ажил байсан. Үүний тулд сумын төвөөс 190 гаруй км-т орших Цахир сумын нутгийг ашиглан (Энэ нутаг тэр үед Тариат суманд харьяалагдаж байсан) 1969 оноос улсын бэлтгэлд өгөх эр сувай малыг хойд Тэрхийн эхэнд гаргаж нийт үнээн фермийг отроор өвөлжүүлсэн байна. Мөн бараг ашиглаагүй “Хөнжил” гэдэг газрыг ашиглах талаар судлах, “Арал”-ын талыг яаж усжуулахыг судалж үзэх ажилд оржээ.

Энэ Хөнжил гэдэг газар эртнээс цөөн айл нутагладаг, хавар отроор сарлаг хайнагийн шараар нуруу ачиж давдаг газар юм байна. Энд мөн хойд талаас нь Хөвсгөл аймгийн Жаргал, Галт сумын цөөн малчид ирж нутагладаг их сайхан сор сайтай цэцэгт ургамалтай бэлчээр нутаг юм. Н.Намжиг даргын мөрөөдөл бол энэ нутгийг ашиглаж бэлчээрээ тэлэх байлаа. Тиймээс тэр уг давааг засах талаар Намын Төв Хорооны нарийн бичгийн дарга Дүгэрсүрэнд асуудал тавихад хүн явуулж үзүүлээд их хүч хөрөнгө гарах учир улс одоогоор ийм их зардал гаргах боломжгүй гэсэн хариу бичиг өгсөн байна.

Уг хариуг аваад Н.Намжиг дарга сэтгэл шулуудаж нутгийн малчин Чоймбал гуайгаар газарчлуулан мориор Хөнжил орсон байна. Тэр энд ирээд үнэхээр сайхан байгальтай, хөвч ой нугын бэлчээр сайтай, олон гуу жалга амнаас салбарлан урссан гол, уулын тунгалаг булаг шанд, рашаантай, ой хөвч нь ан амьтан, араатан жигүүртнээр баялаг, хар мод, хуш, хус, арц, жимс, самраар элбэг, хүн малд үнэхээр тааламжтай нутаг болохыг харсан. Мөн энд байдаг Хадатын рашаанд хүмүүс Хөвсгөлөөр дамжиж, эсвэл урд талаасаа мориор очдог, өөр очих боломж муутай юм байна. Хэрвээ энэ давааг засаж

чадвал цаашид Архангай аймаг Хөвсгөл нуураар дамжин гадаад харилцаанд ч гарц бий болох чухал ач холбогдолтой нь харагдсан.

Иймээс төлөвлөгөө боловсруулж 1970 оны 5 дугаар сард бэлтгэл зохион байгуулалт хийж, 6 дугаар сард бололцоотой бүх эрэгтэйчүүд, 70-аад эмэгтэй, мөн хүний их бага хоёр эмчтэй, 70 гаруй гэр майхан, авто ба самсвал машин 5, дугуйт трактор 5, шар тэрэг 30 зэрэг техникүүдтэй, нийт байнга ажиллах 480 (зарим үед түр хүч нэмж, мөн сайн дураараа ирж ажилласан хүний тоо 600-д ч хүрч байсан)-аад хүнтэйгээр **Хөнжлийн давааг засахаар** өөрсдийн хүчээр зориг шулуудан гарсан байна.

Н.Намжиг дарга өөрөө даргалж, эдийн засагч Цагаач, сумын захиргааны орлогч, нарийн бичгийн дарга Халтар, Дарамбазар, Худалдаа бэлтгэлийн ангийн дарга Сараадандорж, зарим бригадын даргын бүрэлдэхүүнтэй хээрийн штаб байгуулан ажилласан. Даваа засах ажлын гол нь 22 км үргэлжлэх намаг, шавартай, зарим газраа асар том асага хадтай, эгц хазгай газар, гуу жалга ихтэй үнэхээр нүсэр ажил байсан.

Замын ажилд гарахынхаа өмнө Н.Намжиг дарга 500-аад гадас хийлгэж аваад мал эмнэлгийн ГАЗ-69 машин, мөн хоёр морьтой хүнтэй, эдийн засагч Цагаач, анчин Зэвгээгийн хамт явж засах замын трасаа тэмдэглэхээр гарсан байна. Тэгээд тэд машинаар зүтгэж болох газар нь машинаар боломжгүй газар нь мориороо явж 100 метр тутамд нэг гадас хатгаж хоёр өдөр явж байж давааныхаа засах замын трасыг тэмдэглэжээ. Гэхдээ яг зам засах үед энэ нь өөрчлөгдөх тохиолдол гарч байсан. Энэ үед гол зөвлөгчид нь жолооч нар байсан гэж Намжиг дарга хуучилсан байна.

Ажилчдаа хоол ундаар сайн хангаж өдөрт 1-2 үхэр, хонь ч нядалдаг, цалин хөлс биш өдөрт нэг хүнд 10 төгрөг, мөн 20 группээсээ өдөр бүр 5-10 хүн шалгаруулж 1000-2000 төгрөгийн

шагнал өгдөг байжээ. Хүмүүсийн идэвхийг дээшлүүлэхийн тулд соёл, урлагийн арга хэмжээнүүдийг авч байсан байна. Мөн нэг кино механикчийг байнга ажиллуулж байсан. Ажил эхлэхэд Хөнжлийн давааны уулын хоёр тал цастай, цас нь бүрэн хайлаагүй байжээ. Эхний хэд хоногт хүмүүсийн итгэл алдрах, шантрах, ядрах, арга эвээ олохгүй байх явдал гарч байсан гэнэ.

Тэд Хөнжлийн давааг засна гэдэгтээ итгэлтэй байсан учраас Хөвсгөл аймгийн Жаргал суманд “Бид даваагаа засаад үнээний фермүүдээ оруулж ирэх тул нутаг чөлөөлж өгнө үү” гэсэн албан тоот илгээсэн байна. Хариуд нь тэд “Та бүхэн даваагаа засаад орж ирнэ гэдэг гайхамшиг юм. Хэрэв ороод ирвэл тэр үед чөлөөлөхөд бэлэн байна” гэжээ. Үүнийг хүмүүсдээ уншиж өгөхөд сэтгэлийн их эрч хүч өгсөн юм гэж Н.Намжиг дарга дурсан бичсэн байдаг. Долоо хоног ажиллаад хүмүүсийн бие нь хөнгөрч ажлын эрч хүч нэмэгдсэн байна. Тэд 12 дахь өдрөө даваан дээрээ гарч ирсэн. Цаашид маш их баяр хөөртэйгөөр ажиллаж 24 дэх хоног дээрээ ажлаа бараг дуусаж Хадатын рашаанд хүрэх 2 км зам үлдээд байсан. “7 дугаар сарын 09, 10-ны орой групп бүрд нэг хонь, хоол хүнс хуваан өгч улсын баярын өглөө гарч шууд наадмын талбайд хүмүүсээ авчирч баяраа тэмдэглэхэд бүх хүмүүс баярлаж байв. Сэтгэл зориг нийлсэн хамтын хүч гэдэг юуг ч дийлдэгийг үзэж үнэхээр ялалт хийсэн шиг бодогдож байв” гэж Н.Намжиг дарга дурсан бичсэн байна.

Үүний дараагаар хоёр дахь асуудал болсон **Суман голд оруулга гаргах** ажил байлаа. Уг гол нь сумын нутгийн дундуур 120 км урсах боловч 300-600 метр гүн хадан хавцал дундуур урсдаг учир хүн малын ундаанд хэрэглэхэд бэрхшээлтэй ихэнх газраар ашиглаж чаддаггүй байжээ. Энэ тухай улсад асуудал тавихад СнЗ-өөс Очирхүрээ гэгч цэргийн нэг хүн, бас бусад мэргэжлийн хүмүүстэй очиж үзээд (дөрвөн газар оруулга гаргахаар төлөвлөж байсан) зөвхөн нэг оруулга гаргахад л

150000 төгрөгний тэсрэх бодис орно гээд бас л бүтмээргүй болохоор нь залуучууд голдуу 300 хүнтэй гарч 15 хоногт 4 оруулга гаргаж 20 суурийн бэлчээр усжуулагдсан байна. Суман гол байнга харзалж урсдаг учраас 4 улиралд мал услах боломжтой болжээ.

Бас дараагийн нэг хүнд ажил бол **Хамар давааг 14 км, Хөнжилд Хар чулуутын 4 км замыг зассан** нь олон талын ач холбогдол өгч байв. Ингэж бэлчээрээ тэлж, Хөнжил, Хар чулуутад хадлангийн талбай гаргасны дээр Цагаан нуурын урд талд 400 га атар газар хагалж хашиж хамгаалан олон наст ургамал, овьёос, Увс аймгийн царгас, хөх тариа тарих зэрэг ажлуудыг эхлүүлсэн байна.

Зөвхөн малын бэлчээрийн талбай 40 гаруй мянган гагаар тэлэгдэж, бэлтгэсэн тэжээл нэгжээр 1971 онд 1969 оныхоос 18.5 хувиар нэмэгдсэн байна. 1969 оныг 1979 онтой харьцуулж үзвэл бүх мал 141.9 хувь, үүнээс үхэр 191.6 хувь, хонь 137.2 хувиар тус тус өсөж 100 эхээс бойжуулсан төл 114.2-135.5 хувь, малын зүй бус хорогдол 3 дахин буурсан байна. Бод ба бог малын хашаа 135-144.8 хувиар нэмэгдэж, хадлан тэжээл нэгжээр 2.9 дахин, улсад нийлүүлсэн мах 2.4 дахин, авто машин ба трактор 121-160 хувиар нэмэгдэж, мал аж ахуйн орлого 226 хувь, хөдөлмөрийн хөлсний нийт фонт 172.8 хувь, нэг хүний дундаж хөлс 176.5 хувь, үндсэн хөрөнгө 183.9 хувь, үйлдвэрийн нийт фонт 197.7 хувь, үүнээс үндсэн фонт 183.9 хувь, эргэлтийн фонт 230.9 хувь, жилийн эцсийн мөнгөний үлдэгдэл 388.3 хувь, тэтгэвэр авагч өндөр настны тоо 371.2 хувиар нэмэгджээ. Нэгдлийн үндсэн хөрөнгө 183.9 хувь, нийт бүтээгдэхүүн 205.2 хувь, цэвэр ашиг 8.1 дахин, төлбөрийн чадвар 5.4 дахин, мөнгөн орлого 206.4 хувь, үнээ 179.2 хувь, эм хонь 143.8 хувь, нэгдлийн үнээний тоо 9661 болсон, 1969-1979 оны хооронд улс, аймгийн бэлтгэлд үхэр 22400, адуу, хонь, ямаа бүгд 196000 гаруй, бүгд 217000 гаруй мал өгсөн байна. Мөн соёл ахуйн фонт 188.2 хувиар нэмэгдэж

малчдын цалингийн фонт 192 хувиар өсөж малчдын аж амьдрал дээшилсэн байна. Энэ бүхэн бол түүний ажлын үр дүн юм.

Н.Намжиг дарга “Хүнтэйгээ тодорхой ажиллая гэвэл тэр хүнээ тал бүрээс нь судлаж, дотоод бодлого зорилгыг нь мэдэх явдал чухал юм. Ер нь хүнтэй ажиллахдаа хүнээ зөв судлаж, ажлыг нь маш шударгаар үнэлж дүгнэх явдал чухал байдаг” гэж үздэг байсан. Түүний удирдах арга барилын нэг онцлог нь жилийн бүх ажлын хугацааны 70-аас доошгүй хувийг үйлдвэрлэлийн нэгжид өнгөрүүлдэг явдал юм.

Н.Намжиг гуайн хөдөлмөр бүтээлийг төр засгаас үнэлж БНМАУ-ын (хуучнаар) 163 дахь Хөдөлмөрийн баатар цол олгожээ. Хөдөлмөрийн баатар цол олгох зарлигт **“Удирдсан нэгдлээ аж ахуйн зохион байгуулалтын талаар бэхжүүлэх, сумын хөдөлмөрчдийн ажамьдрал, соёлын хэмжээг дээшлүүлэх хэрэгт үнэтэй хувь нэмэр оруулж, гарамгай амжилт гаргасныг тэмдэглэж Архангай аймгийн Тариат сумын Ардын депутатын хурлын гүйцэтгэх захиргааны дарга, Ялалт нэгдлийн зөвлөлийн дарга Намхайн Намжигт Хөдөлмөрийн баатар цол олгож алтан соёмбо медаль, Сүхбаатарын одонгоор шагнасугай”** гэжээ.

Дээр дурдсан түүний бүтээн байгуулалтын ажлаас үүдэн кино зохиолч Гомбо, найруулагч Бунтар нар **“Давааны цаана даваа”** гэдэг баримтат уран сайхны хоёр ангит кино хийж зөвлөхөөр нь Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжиг өөрөө ажилласан байна.

Дүгнэлт

Удирдлагын академийн сургалтыг монголынхоо бодит амьдралын жишээнд тулгуурлан, амьдралд ойртуулах зорилгоор хэдийгээр тогтолцоо нь өөр байсан ч гэсэн бусдыгаа ямагт манлайлан удирдаж, идэвхжүүлэн, иргэдийнхээ оролцоотой, өөрсдийн нөөц боломжийг ашиглан олон шинэлэг ажил, бүтээн байгуулалт хийсэн Монгол Улсын

Хөдөлмөрийн баатар Н.Намжигийн Архангай аймгийн Тариат сумын “Ялалт” нэгдлийн даргаар ажиллаж байх үеийнх нь тодорхой ажлаар сургалтын жишээ боловсруулахыг оролдлоо. Түүний бэлчээрийн нөөцийг нэмэгдүүлж, бэлчээр усжуулах чиглэлээр хийсэн ажлыг нь дээр дурдсан баримт материал, уулзаж ярилцан сурвалжилсан мэдээн дээр тулгуурлан аль болох бодитоор дүрсэлж, түүнээс үүдэн олсон амжилтыг нь гаргахыг зорьлоо.

3.4. Кейс 10. Зам тээврийн ослоос шалтгаалсан нас баралт

	Кейсийн зорилго	Зам тээврийн осолд өртөж буй хүүхэд, насанд хүрэгчдийн тоог багасгах, Тогтвортой Хөгжил 2030-ийн “3.6.1” буюу 100 000 хүнд ногдох зам тээврийн ослоос шалтгаалсан нас баралтын түвшинг бууруулах арга хэмжээний төлөвлөгөөний хувилбар боловсруулах (орон нутаг, байгууллага, гэр бүл, насанд хүрэгсэд, хүүхдүүд)
	Хэрэглэх хичээлийн чиглэл	Хяналт-Шинжилгээ, Үнэлгээ, өөрчлөлтийн удирдлага, эрсдэлийн удирдлага, түншлэл оролцоо, чиг үүргийн хуваарилалт
	Авсан байх суурь мэдлэг ур чадвар	Систем, логик загвар (орц- үйл явц, гарц, үр дагавар, үр нөлөө,) асуудал тодорхойлох арга зангилаа асуудал (key point), чиг үүрэг, салбар дундын чиг үүргийн уялдаа, төлөвлөлт-шийдвэрийн онол, мониторинг, үнэлгээний асуулт, шалгуур үзүүлэлт, түншлэл, оролцооны түвшин, оролцогчдын шинжилгээ зэргийн талаар багш, сургагч унших материалын жагсаалт өгч, лекц танилцуулсан байж болно.
	Кейсийн өгөгдөл	Тоон өгөгдөл
	Кейст дүн шинжилгээ хийх	Тоон шинжилгээ, үнэлгээний арга

	Хэлэлцүүлгийн асуулт	<p>Хэлэлцүүлгийн өмнө өгөх даалгавар:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Үндсэн асуудлыг хэрхэн тодорхойлсон бэ? Эрэмбэлэлтийн аргыг танилцуул. 2. Өөрчлөлтийн онолыг боловсруулах, шийдвэрлэх хувилбаруудыг тодорхойл. 3. Үндэслэл, нотолгоо бэлтгэх (цаас, видео, цахим хуудас, гэрч гэх мэт) 4. Стратеги, бодлого 5. Хүрэх үр дүн, шалгуур үзүүлэлт 6. Бэлэн байдлын үнэлгээ <p>Хэлэлцүүлгийн үед тавих асуултауд:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Танилцуулга 15 мин хийнэ. 2. Шалтгаан-үр дагаврын ямар загвар хэрэглэж, ямар үр дүнд хүрсэн бэ? 3. Бусадтай санал нийлэх эсхүл эс нийлэх талыг үндэслэлтэй тайлбарла. 4. Бусдаас ямар саналыг тусгах боломж байна вэ? 5. Бусдад санал болгох зөвлөмж юу вэ?
	Эсээ бичих сэдэв	Зам тээврийн ослын хэмжээг бууруулах төслийн санал боловсруулах, асуудал дэвшүүлсэн эсээ бичих, шийдэл санал болгох

Нөхцөл байдал

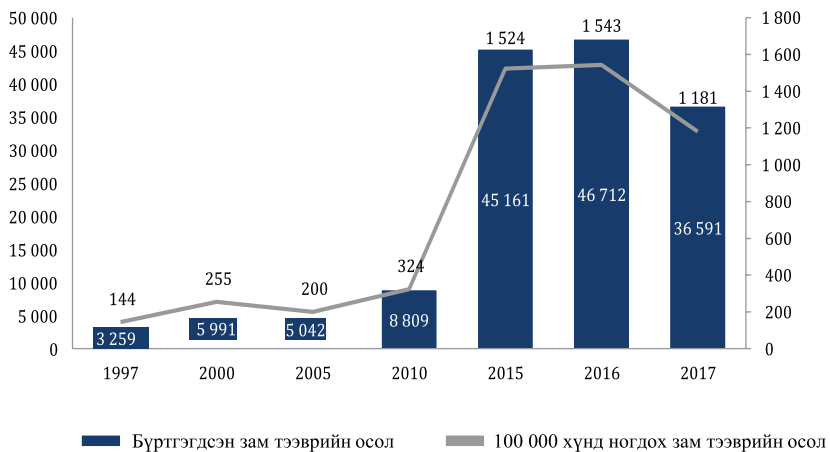
Зам тээврийн ослын хамгийн хүнд үр дагавар бол хүний эрүүл мэнд, амь нас хохирох явдал юм. Монгол Улсын хэмжээнд зам тээврийн ослын улмаас 2017 онд 507 хүн нас барсан байна. Эдгээр нас барсан хүмүүсийн 77.9 хувь нь орон нутгийн зам дээр нас барсан байна. Улсын хэмжээнд 850 тээврийн хэрэгсэл онхолдсоноос 189 хүний амь нас хохирсон ба тэдгээрийн 176 буюу 93.1 хувь нь орон нутгийн замд осолдсон байна. Мөн хурд хэтрүүлсэний улмаас гарсан ослийн 42.1 хувь, согтууруулах ундааны зүйл хэрэглэсэн үедээ тээврийн хэрэгсэл жолоодсоноос гарсан ослын 41.0 хувь нь орон нутгийн зам дээр гарсан байна. Эдгээр тоо мэдээллээс харахад жолооч нар орон нутгийн замд явахдаа хурд хэтрүүлэх, согтууруулах ундааны зүйл хэрэглэсний улмаас амь насаа алдаж байна. Улаанбаатар хотод зам тээврийн осолд өртөж хохирсон хүмүүсийн 58.6 хувийг явган зорчигчид

эзэлж байгаа нь хүмүүсийн замын хөдөлгөөний дүрмийн мэдлэг дутмаг, мэдсэн ч дүрмээ биелүүлдэггүй байдал, тэдэнд оногдуулах хариуцлага хэрэгжихгүй байгаагаас амь насаа алдах, бэртэл, гэмтэл авч хохирсоор байна. Зам тээврийн ослын улмаас амь насаа алдсан хүүхдүүдийн 83.6 хувийг орон нутагт бүртгэгдсэн осол эзэлж байна. 2017 онд зам тээврийн осолд өртсөн жолооч, тээврийн хэрэгслээр зорчигчдын зөвхөн 13.7 хувь нь хамгаалах бүс хэрэглэсэн байжээ. Зам тээврийн осол гарах үед хамгаалах бүс хэрэглээгүй хүмүүсийн 32 хувь нь нуруу, 50-аас дээш хувь нь толгой, нуруундаа гэмтэл авч хамар, эрүү, эгэмний яс хугарч, дух нүүрний хэсэг нь зүсэгддэг байна. Замын хөдөлгөөний дүрмийг хэрэгжүүлэх нь зөвхөн жолоочид биш, замын хөдөлгөөнд оролцогч явган зорчигч, тээврийн хэрэгслээр зорчигчид ч хамааралтайг Зөрчлийн тухай хууль /14.7/, Замын хөдөлгөөний аюулгүй байдлын тухай хууль, Замын хөдөлгөөний дүрэмд заасан боловч хүмүүс хууль дүрмээ мөрдөхгүйгээс зам тээврийн осолд өртсөөр байна. Улсын хэмжээнд 2017 онд бүртгэгдсэн зам тээврийн ослын 97.5 хувь нь жолоочийн буруутай үйлдлээс, 0.1 хувь нь замын нөхцлөөс болсон байна (Үндэсний Статистикийн Хороо 2018).

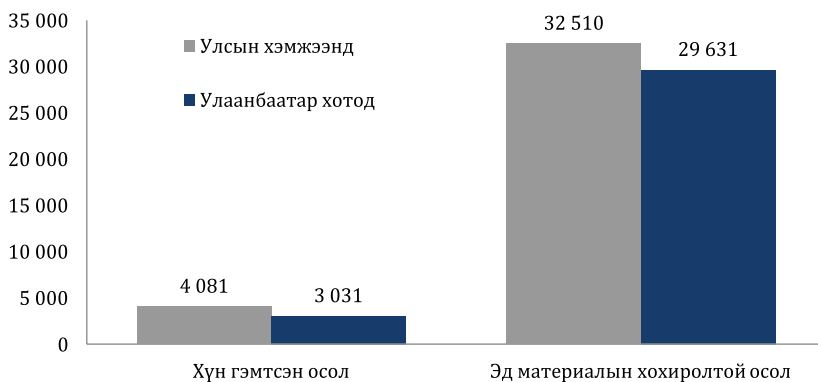
Өгөгдөл

Бүртгэгдсэн зам тээврийн осол Цагдаагийн ерөнхий газар (ЦЕГ)-ын Замын цагдаагийн албаны мэдээгээр 2017 онд 36591 зам тээврийн осол бүртгэгдэж, өмнөх оны мөн үеэс 10121 (21.7хувь)-ээр буурав. Нийт зам тээврийн ослын 89.3 хувь нь Улаанбаатар хотод бүртгэгдсэн байна. Зураг 4-т бүртгэгдсэн зам тээврийн осол, 100 000 хүнд ногдох зам тээврийн осол, бүртгэгдсэн нийт зам тээврийн ослын 88.8 хувийг эд материалын хохиролтой осол, харин 11.2 хувийг хүн гэмтсэн осол эзэлж байна. Хүн гэмтсэн ослын 74.3 хувь, эд материалын хохиролтой ослын 91.1 хувь нь Улаанбаатар хотод бүртгэгджээ.

Зураг 4. Бүртгэгдсэн зам тээврийн осол, 100 000 хүнд ногдох зам тээврийн осол



Зураг 5. Бүртгэгдсэн зам тээврийн осол, 2017 он



Хүснэгт 6. Бүртгэгдсэн зам тээврийн осол, ослын хэлбэрээр, 2017 он

Хэлбэр	Улсын хэмжээ		Улаанбаатар хот		Орон нутаг	
	Тоо	Эзлэх хувь	Тоо	Эзлэх хувь	Тоо	Эзлэх хувь
Бүгд	36 591	100.0	32 662	100.0	3 929	100.0
Мөргөлдөх	32 214	88.1	29 719	91.0	2 495	63.6
Явган хүн дайрах	2 523	6.9	2 189	6.7	334	8.5
Үл хөдлөх зүйл мөргөх	670	1.8	479	1.5	191	4.9
Онхолдох	850	2.3	133	0.4	717	18.2
Мал, амьтан дайрах	155	0.4	28	0.1	127	3.2
Зорчигч унагах	34	0.1	14	-	20	0.5
Дугуйтай хүн мөргөх	85	0.2	77	0.2	8	0.2
Бусад	60	0.2	23	0.1	37	0.9

Зам тээврийн ослын шалтгааныг дараах байдлаар ангилдаг. Үүнд:

- Жолоочийн буруутай үйлдэл
- Явган зорчигчийн буруутай үйлдэл
- Замын нөхцөл
- Техникийн гэмтэл

Улсын хэмжээнд 2017 онд бүртгэгдсэн зам тээврийн ослын 97.5 хувь нь жолоочийн буруугаас, 2.4 хувь нь явган зорчигчийн буруутай үйлдлээс, хувь нь замын нөхцлөөс болсон бөгөөд өмнөх оны мөн үеэс жолоочийн буруутай үйлдлийнх 0.2 пунктээр нэмэгдэж, явган зорчигчийн буруутай үйлдлийнх 0.2 пунктээр буурч, замын нөхцлөөс болсон осол өмнөх оны мөн үеийн түвшинд байна.

- Жолоочийн буруутай үйлдлээс бүртгэгдсэн ослын голлох шалтгааны эзлэх хувийг харуулбал:
 - Хажуу хоорондын зай тохируулаагүйгээс - 43.4 хувь
 - Уулзвар гарц нэвтрэх журам зөрчсөн - 15.3 хувь
 - Эгнээ байр буруу эзэлсэн - 14.8 хувь
 - Ухрах үйлдэл буруу гүйцэтгэсэн - 8.2 хувь

- Хурд хэтрүүлсэн - 2.3 хувь
- Согтуугаар тээврийн хэрэгсэл жолоодсон - 2.2 хувь

Жолоочийн буруутай үйлдлийн улмаас бүртгэгдсэн ослын шалтгаан Улаанбаатар хот болон орон нутгийн замд ялгаатай байна.

Хүснэгт 7. Жолоочийн буруутай үйлдлийн улмаас бүртгэгдсэн ослын шалтгаан

Улаанбаатар хотод	Орон нутагт
Хажуу хоорондын зай тохируулаагүй-48.6%	Анхаарал болгоомжгүй хөдөлгөөнд оролцсон- 20.2%
Уулзвар гарц нэвтрэх журам зөрчсөн-16.5%	Зогсоох арга хэмжээ аваагүй - 16.3%
Эгнээ байр буруу эзэлсэн- 16.5%	Хажуу хоорондын зай тохируулаагүй-9.9%
Ухрах үйлдэл буруу гүйцэтгэсэн-8.3%	Хурд хэтрүүлсэн-9.1%
Зогсоох арга хэмжээ аваагүй -2.1%	Ухрах үйлдэл буруу гүйцэтгэсэн - 9.0%
Анхаарал болгоомжгүй хөдөлгөөнд оролцсон-2.0%	Согтуугаар тээврийн хэрэгсэл жолоодсон-8.5%
Бусад-6.0%	Бусад-27.0%

Согтууруулах ундааны зүйл хэрэглэсэн үедээ тээврийн хэрэгсэл жолоодсоноос гарсан осол өмнөх оны мөн үеэс 3.8 хувиар буурсан хэдий ч өнгөрсөн онд нийт ослын 1.8 хувийг эзэлж байсан бол 2017 онд 2.2 хувийг эзэлж байна.

Хурд хэтрүүлсэн осол өнгөрсөн оны мөн үеэс 19.9 хувиар өсөж, өнгөрсөн онд нийт ослын 1.5 хувийг эзэлж байсан бол 2017 онд 2.3 хувийг эзэлж байна.

Хурд хэтрүүлсэн зам тээврийн ослын 42.1 хувь нь орон нутгийн зам дээр гарсан байна.

- Явган зорчигчийн буруутай үйлдлээс гарах осол дараах шалтгаантай байдаг. Үүнд:
 - Явган хүний гарцын шугам, гарамгүй газраар зам хөндлөн гарах,

- Гэрлэн дохио зөрчиж зам хөндлөн гарах,
- Ойртон ирж яваа тээврийн хэрэгслийн урдуур зам хөндлөн гүйх

Зогсож буй автомашины урдуур буюу автобуснаас буугаад урдуур нь замын зорчих хэсэгт орох,

- Замын зорчих хэсэг дээр буюу зорчих хэсгийн захаар дагаж явах,
- Согтууруулах ундааны зүйл хэрэглэж биеэ авч явах чадваргүй үедээ замын зорчих хэсгээр явах, хэвтэх,
- Замын голоор тавьсан тусгаарлах хайс, хашлага дээгүүр давах, доогуур нь шургах,
- Замын хөдөлгөөнд оролцохдоо анхаарал болгоомжгүй оролцох (зам хөндлөн гарахдаа гар утсаар ярих, захиа бичих, чихэвчний хөгжим сонсох),
- Сургуулийн өмнөх насны хүүхдийг харгалзах хүнгүйгээр замын хөдөлгөөнд оролцуулах (Эцэг, эх, асран хамгаалагчийн буруугаас) зэргээс автомашинд дайрагдах, мөргөгдөх.

Явган зорчигч гэж замаар явган яваа (зам дээр ажил, үүрэг гүйцэтгэж байгаагаас бусад) хүнийг хэлнэ.

Замын хөдөлгөөнд оролцогч гэж замаар яваа жолооч, явган зорчигч болон тээврийн хэрэгслээр зорчигчийг хэлнэ. Явган зорчигч жолоочийн нэгэн адил замын хөдөлгөөнд оролцогч юм.

Явган зорчигчийн буруутай үйлдлээс шалтгаалсан зам тээврийн ослын 88.5 хувь нь Улаанбаатар хотод бүртгэгдсэн байна. Нийт явган зорчигчийн буруутай үйлдлээс бүртгэгдсэн ослын 32.9 хувийг явган зорчигч согтуугаар замын хөдөлгөөнд оролцсоны улмаас, мөн сургуулийн өмнөх насны хүүхдийг харгалзах хүнгүй замын хөдөлгөөнд оролцуулсанаас болсон осол 7.3 хувийг эзэлж байна.

- Замын нөхцлөөс гарах ослын голлох шалтгаан:

- Замын гадаргуу, нөхцөл,
- Замын гэрэлтүүлэг,
- Замын тэмдэг, тэмдэглэгээ ойлгомжгүй байснаас,

Замын нөхцлөөс шалтгаалан гарсан ослын 59.1 хувь нь Улаанбаатар хотод, 40.9 хувь нь орон нутагт бүртгэгдсэн байна. Замын эвдрэл, гэмтэл нь Хөдөлгөөний аюулгүй байдлыг хангахад сөрөг нөлөө үзүүлж, зам тээврийн осол гарах шалтгаан нөхцлүүдийн нэг болдог байна.

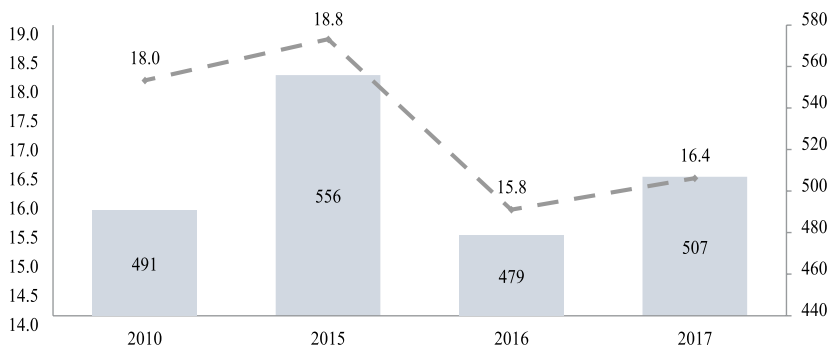
- Техникийн гэмтлээс шалтгаалсан зам тээврийн осол:

Техникийн гэмтэл сааталд жолоочоос хамааралгүй техникийн гэмтэл, тухайлбал жолооны хүрд гацах, тоормос гэнэт барихгүй болох, гэрэл дохионы саатал, хөдөлгүүрийн гэмтэл гэх зэргийг хамруулна. Техникийн гэмтлээс шалтгаалсан зам тээврийн осол 2017 онд бүртгэгдээгүй байна.

Дэлхийн эрүүл мэндийн байгууллагаас гаргасан судалгаагаар жил бүр 1.2 сая хүн зам тээврийн ослоор нас барж, 50 сая хүн хөгжлийн бэрхшээлтэй болох төлөвтэй байна гэсэн үр дүн гарсан байна.

Улсын хэмжээнд 2017 онд хүний амь нас хохирсон зам тээврийн осол 438 бүртгэгдэж, ослын улмаас нийт **507** хүн нас барсан нь өмнөх оны мөн үеэс 5.8 хувиар нэмэгдсэн байна. Зам тээврийн ослын улмаас нас барсан хүмүүсийн 77.9 хувь нь орон нутгийн зам дээр нас баржээ.

Зураг 6. 100 000 хүнд ногдох зам тээврийн ослоос шалтгаалсан нас баралтын түвшин /ТХЗ-ын 3.6.1/, зам тээврийн ослын улмаас нас барсан хүний тоо



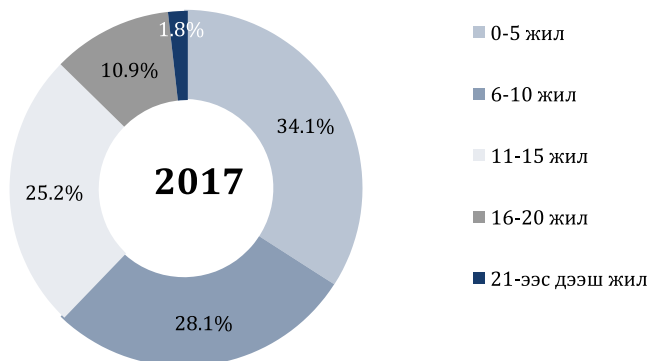
Хүснэгт 8. Зам тээврийн осолд орж амь нас, эрүүл мэндээрээ хохирсон хүмүүсийн хамгаалах бүсний хэрэглээ, дүнд эзлэх хувиар

Он	Хэрэглэсэн	Хэрэглээгүй	Тогтоогдоогүй
2013	3.9	76.5	19.6
2014	26.9	56.0	17.1
2015	12.7	74.7	12.6
2016	19.1	64.4	16.5
2017	13.7	62.1	24.2

Орон нутгийн замд гарсан ослын улмаас амь насаа алдсан жолооч, зорчигчийн 82.5 хувь нь хамгаалах бүсээ хэрэглээгүй, түүнчлэн зорчигч хүүхдүүдэд зориулалтын хамгаалалтын суудал хэрэглэж заншаагүйгээс ослоос авсан гэмтэл нь амь насаа алдахад хүргэсэн байна. Автомашин урд хэсгээрээ мөргөлдөх үед хүмүүс их гэмтдэг болохыг эрдэмтэд тогтоогоод, хамгаалах бүсийг зөв хэрэглэвэл урд суудалд сууж явсан хүний 40-50 хувиар, хойд суудалд сууж явсан хүнийг 70-75 хувиар осол гэмтлээс бүрэн хамгаалдаг гэж үздэг байна.

Нийт зам тээврийн осол үйлдсэн жолоочийн жолоо барих эрх авсанаас хойших хугацаагаар харуулбал 34.1 хувь нь 0-5 жил болсон байна.

Зураг 7. Зам тээврийн осол гаргасан жолооч, жолоо барих эрх авсанаас хойших хугацаагаар, 2017 он



ЦЕГ-ын мэдээллээр улсын хэмжээнд 2017 онд нийт 32259 гэмт хэрэг бүртгэгдсэний 4.7 хувийг тээврийн хэрэгслийн хөдөлгөөний аюулгүй байдал, ашиглалтын журам (ТХХАБАЖ)-ын эсрэг гэмт хэрэг эзэлж байна. Дараах зургаас харахад суудлын машины тоо тасралтгүй өсч байгаа боловч ТХХАБАЖ-ын эсрэг гэмт хэрэг нь сүүлийн жилүүдэд буурах хандлагатай байна.

Зураг 8. Тээврийн хэрэгслийн хөдөлгөөний аюулгүй байдал, ашиглалтын журмын эсрэг гэмт хэрэг, суудлын машины тоо



Зам тээврийн ослын улмаас улсын хэмжээнд амь насаа алдсан **55** хүүхэд, гэмтэж, бэртсэн **1058** хүүхдийн 186 нь хүнд, хүндэвтэр гэмтэл авчээ. Нас барсан хүүхдийн тоо өмнөх оны мөн үеэс 5 (10.0%)-аар нэмэгдэж, гэмтсэн хүүхдийн тоо 7 (0.7%)-гоор буурсан байна.

Хүснэгт 9. Зам тээврийн ослын улмаас нас барсан, гэмтсэн хүүхэд

	Он	Нийт	Орон нутагт	Улаанбаатар хотод
Нас барсан	2005	54	27	27
	2006	36	28	8
	2007	32	23	9
	2008	40	27	13
	2009	36	27	9
	2010	28	18	10
	2011	40	26	14
	2013	37	27	10
	2014	48	38	10
	2015	54	42	12
	2016	50	45	5
2017	55	46	9	
Гэмтсэн	2005	646	121	525
	2006	851	53	798
	2007	795	30	765
	2008	602	65	537
	2009	538	54	484
	2010	656	45	611
	2011	935	59	876
	2013	1 231	81	1 150
	2014	1 164	95	1 069
	2015	1 089	91	998
	2016	1 065	95	970
2017	1 058	138	920	

Шийдвэрлэх асуудлууд

Замын хөдөлгөөний аюулгүй байдлыг хангахад зайлшгүй шаардлагатай зүйлсийн нэг бол автомашин доторх аюулгүй байдлыг бүрэн хангаж, хүүхдийн зориулалтын хамгаалах бүс, хамгаалалтын суудал хэрэглэж хэвших явдал юм. Улаанбаатар

хотод зам тээврийн осолд өртсөн хүүхдүүдийн дийлэнх нь явганаар замын хөдөлгөөнд оролцогч хүүхдүүд байгаа нь хүүхдүүдэд замын хөдөлгөөний мэдлэг, замын хөдөлгөөнд зөв оролцох дадал хэвшээгүйтэй холбоотой гэж үзэж болно. Иймд сургуулийн өмнөх болон сургуулийн насны хүүхдүүдэд Замын хөдөлгөөнд оролцох мэдлэг, замын хөдөлгөөний боловсролыг олгож, зөв оролцох дадлыг багаас нь эзэмшүүлэх шаардлагатай байна. Иймд замын нөхцлөөс шалтгаалсан зам тээврийн ослын хохирлыг зам, байгууламжийг хариуцсан байгууллага, аж ахуйн нэгжид бүрэн хариуцуулдаг болговол замын нөхцөл сайжрах нэг нөхцөл болно гэж үзэж байна. Зам тээврийн ослыг бууруулахын тулд хурд хэтрүүлэх болон согтууруулах ундааны зүйл хэрэглэсэн үедээ тээврийн хэрэгсэл жолоодохыг бууруулах, мотоциклын хамгаалалтын малгай, суудлын даруулга, хүүхдийн хамгаалалтын хэрэгслийн хэрэглээг нэмэгдүүлэх талаар холбогдох байгууллагууд зохих арга хэмжээнүүдийг тууштай авч хэрэгжүүлж, зохион байгуулах шаардлагатай юм.

Манай орны зам хангалттай сайн биш байхад замын нөхцлийн улмаас гарсан ослын тоо маш бага байгаа нь замын эвдрэл гэмтэл, онгорхой нүх, овоолсон шороо, зузаан мөстсөн замын хэсэг, замын бусад хангалтгүй нөхцлийг тойрох зорилгоор автомашины жолооч хөдөлгөөний чиглэлээ гэнэт өөрчлөх, тойрч эсрэг урсгалд орсноос гарсан ослын тохиолдлын бурууг жолооч, бусад хөдөлгөөнд оролцогчдод хариуцуулдагтай холбоотой байна.

Зорилтот үр дүн

“Тогтвортой хөгжлийн зорилт-2030”-ын “3.6.1” буюу 100 000 хүнд ногдох зам тээврийн ослоос шалтгаалсан нас баралтын түвшин Монгол Улсын хэмжээнд 2017 онд 16.4 хувь болж, өмнөх оны мөн үеэс 0.6 пунктээр нэмэгдсэн байна. Энэхүү үзүүлэлтийг бууруулахын тулд зам тээврийн ослын үед хэн хохирогч болж байгаа, нас баралтад нөлөөлж буй

хүчин зүйлсийг нарийвчлан судалж, үүнээс хэрхэн урьдчилан сэргийлэх, хор уршгийг багасгах арга хэмжээг яаралтай авах шаардлагатай юм.

Хэлэлцүүлгийн асуулт

Хэлэлцүүлгийн өмнө өгөх даалгавар:

1. Үндсэн асуудлыг хэрхэн тодорхойлсон бэ? Эрэмбэлэлтийн аргыг танилцуул.
2. Өөрчлөлтийн онолыг боловсруулах, шийдвэрлэх хувилбаруудыг тодорхойл.
3. Үндэслэл, нотолгоо бэлтгэх (цаас, видео, цахим хуудас, гэрч гэх мэт)
4. Стратеги, бодлого
5. Хүрэх үр дүн, шалгуур үзүүлэлт
6. Бэлэн байдлын үнэлгээ

Хэлэлцүүлгийн үед тавих асуултууд:

1. Танилцуулга 15 мин хийнэ.
2. Шалтгаан-үр дагаврын ямар загвар хэрэглэж, ямар үр дүнд хүрсэн бэ?
3. Бусадтай санал нийлэх эсхүл эс нийлэх талыг үндэслэлтэй тайлбарла.
4. Бусдаас ямар саналыг тусгах боломж байна вэ?
5. Бусдад санал болгох зөвлөмж юу вэ?

Эсээ бичих

Оюутан сонсогчид 15 хуудас бүхий эсээг бичгээр боловсруулна.

3.5. Кейс 11. “Гэр бүлд олгох мөнгөн тусламж олгосон нь”

	Кейсийн зорилго	Суралцагчид энэхүү кейсыг судалж бодлогын хувилбар боловсруулалт, шийдвэр гаргах, хэрэгжүүлэлт, үр нөлөөний талаар хэлэлцэж, санал солицох замаар ур чадвараа нэмэгдүүлэх юм.
	Хэрэглэх хичээлийн чиглэл	Энэхүү сургалтын жишээг шийдвэр гаргах, бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэх, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ зэрэг сэдвүүдэд хэрэглэх боломжтой.
	Авсан байх суурь мэдлэг ур чадвар	Шийдвэр гаргалт, төрийн бодлого, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
	Кейсийн өгөгдөл	<p>Мэдээлэл цуглуулах ажлын хүрээнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Хүүхэд, гэр бүлд олгох мөнгөн, тусламжийн тухай хууль”-ийн төслийн танилцуулга (Нийгмийн Хамгаалал, Хөдөлмөрийн Яам) • Дорнод аймгийн Хэрлэн сумын Засаг дарга бөгөөд Чойбалсан хотын захирагчын 2015 оны 02 дугаар сарын 16-ны өдрийн А/38 дугаар захирамж • Дорнод аймгийн Хэрлэн сумын Засаг дарга бөгөөд Чойбалсан хотын захирагчын 2015 оны 02 дугаар сарын 16-ны өдрийн А/38 дугаар захирамж хүчингүй болгосон анхан болон хяналтын шатны шүүхийн тогтоол • Монгол улсын хүн амын гэрлэлт, цуцлалт, төрөлтийн статистик тоон мэдээлэл • Хүүхэд, гэр бүлд мөнгөн тэтгэлэг, тусламж олгоход жилд шаардагдах хөрөнгийн тооцоо, төсвийн зарцуулалтын дүн
	Кейст дүн шинжилгээ хийх	Дүн шинжилгээ, туршлага судлах, нэгтгэн дүгнэх

	Хэлэлцүүлгийн асуулт	<ul style="list-style-type: none"> - Гэр бүлд олгох мөнгөн тусламж олгох хэрэгцээ, шаардлагыг тайлбарла - Гэр бүлд олгох мөнгөн тусламж олгох ажлын хэрэгжүүлэх арга зам юу байсан бэ? - Хэрэгжүүлэлтийн явцад тулгарсан ямар асуудлууд байсан бэ? - Уг хуулийг хэрэгжүүлснээр ямар үр нөлөө гарсан эсэхийг баримтад тулгуурлан тайлбарла - Хүлээгдээгүй ямар үр дүн гарсан эсэхийг нотолгоонд тулгуурлан тайлбарла, - Өөр ямар альтернатив хувилбар байж болохоор байсан бэ, үндэслэлийг тайлбарла
--	----------------------	---

Засгийн газраас Монгол Улсын 2006 оны Нэгдсэн төсвийн тухай хуульд нэмэлт, өөрчлөлт оруулах тухай хуулийн төслийг хэлэлцээд 0-18 насны бүх хүүхдэд амьжиргааны түвшин харгалзахгүйгээр хүүхдийн мөнгөн тэтгэмж, анх удаа гэрлэж байгаа залуу гэр бүлд нэг удаагийн тусламж, шинээр төрсөн хүүхэд бүрт нэг удаагийн тэтгэлэг олгоход шаардагдах хөрөнгийн эх үүсвэрийг 2006 оны төсвийн тодотголд тусгахаар шийдвэрлэсэн нь шинээр хуулийн төсөл боловсруулах эрх зүйн үндэслэлийг Нийгмийн хамгаалал, хөдөлмөрийн яамнаас гаргажээ (Хавсралт 1-ийг үзнэ үү).

Энэхүү үндэслэлд "...шинээр гэр бүл болж байгаа иргэдийн ихэнхийг залуучууд эзэлж байгаа нь тэдэнд нэг талаас гэр бүлийн амьдралд хариуцлагатай хандах хандлагыг төлөвшүүлэх, нөгөө талаас гэр бүл нь тав тухтай амьдрал, хамтын сэтгэл зүй, хүмүүжил, нийгэмшил явагддаг нийгмийн анхдагч орчин байдаг учраас гэр бүлийн асуудалд төрийн зүгээс анхаарал хандуулан дэмжлэг үзүүлэх шаардлагатай" хэмээн үзэж, эдгээр тэтгэлэг тусламжид хамрах хүрээ, хэмжээг тодорхойлох, олгох харилцааг хуулиар тогтоох шаардлагыг дараах байдлаар тодорхойлжээ (Хавсралт 5-7-г үзнэ үү). Үүнд:

1. 0-18 хүртэл насны хүүхэд сар тутам хүүхдийн мөнгөн тэтгэлэг авах, анх удаа гэрлэж байгаа залуу гэр бүл нэг удаа мөнгөн тусламж авах, шинээр төрсөн хүүхэд нэг удаа мөнгөн тусламж авах эрхийг хуульчилна.
2. Мөнгөн тэтгэлэг, тусламжийн хэмжээг Улсын Их Хурал тогтоож, олгох нормыг Засгийн газар батлах харьцааг хуулиар зохицуулна.
3. Мөнгөн тэтгэлэг, тусламжийг нийгмийн халамжийн асуудал хариуцсан Засгийн газрын хэрэгжүүлэгч агентлаг банкны байгууллагаар дамжуулан олгохоор зохицуулна гэж заасан байна.

Мөн “Хүүхдэд тэтгэмж олгох, хүүхэд, гэр бүлд мөнгөн тусламж үзүүлэх тухай” хууль батлагдсаны дараа үүсч болох нийгэм, эдийн засгийн үр дагаврын талаар

- Залуу гэр бүл, шинээр төрсөн хүүхдэд тусламж олгодог болсноор хүн амын зохистой өсөлтийг дэмжихэд чиглэсэн төрийн бодлого хэрэгжихэд дэмжлэг болно. (Хавсралт 5-7 үзнэ үү)
- Залуу гэр бүлд олгох мөнгөн тусламжийг жилд 13.0 мянган гэр бүл авах тооцоо гарч байгаа ба тусламжийн хэмжээг 500.0 мянган төгрөгөөр тооцоход жилд 6.5 тэрбум төгрөг шаардагдах тооцоо хийсэн байна.

Эдгээр мөнгөн тэтгэлэг тусламжид зарцуулах хөрөнгийн эх үүсвэр 2006 оны төсвийн тодотголын төсөлд тусгахаар болсон аж. (Хавсралт 2.-ийг үзнэ үү.)

Гэвч уг хуулийг хэрэгжүүлснээр дараах асуудлууд тулгарч эхэлжээ. Үүнд:

1. Тус хуулийн 3.1.2-т анх удаа гэрлэж, төрийн эрх бүхий байгууллагад гэрлэлтээ бүртгүүлсэн Монгол Улсын иргэнийг “шинээр гэрлэгчид” гэж заасан байна. “Иргэний бүртгэлийн тухай” хуулийн 13.9.2-т “гэр бүл болсон он, сар, өдөр”, 13.9.3-т “гэрлэлтээ бүртгүүлсэн

он, сар, өдөр” гэж заасны дагуу иргэний гэр бүлийн гэрлэлтийн гэрчилгээнд “...оны...сарын...өдөр гэр бүл болсныг ... оны ... сарын ... өдөр иргэний гэр бүлийн байдлын гэрлэлтийн бүртгэлийн ... дугаарт бүртгэж гэрчилгээ олгов” гэсэн байдаг. Өөрөөр хэлбэл гэрлэгчдийн гэр бүл болсон өдөр, гэрлэлтээ бүртгүүлсэн өдөр нь ялгаатай байжээ. Иймээс “Хүүхдэд тэтгэмж олгох, хүүхэд, гэр бүлд мөнгөн тусламж үзүүлэх тухай” хуулийн 3.1.2-т заасан “шинээр гэрлэгчид” гэдгийг гэр бүл болсон он, сар, өдрөөс эхлэн ойлгох эсвэл гэрлэлтийн бүртгэлийн дугаар авсан он, сар, өдрөөс эхлэн ойлгох гэсэн хоёрдмол утга үүсэн хуулийг хэрэгжүүлэхэд хүндрэлтэй тулгарч байв.

- Тухайлбал 2006 оны 3 дугаар сард хүүхэд нь төрсөн залуу гэр бүл 2006 оны 6 сард гэрлэлтээ батлуулах гээд дүүргийнхээ иргэний бүртгэл мэдээллийн төвд очиход гэрлэлтийн гэрчилгээн дээр нь тэр хоёрын гэр бүл болсон хугацааг нь хүүхэдтэй болохоос өмнөх үе буюу 2005 оны 5 сар гээд 2006 оны 6 сард бүртгэж байгаа. Гэтэл одоо 3 хүүхэдтэй том хүүхэд нь 15 настай гэр бүл гэрлэлтээ урьд өмнө бүртгүүлээгүй байснаа 2006 онд бүргүүлэхэд “1990 онд гэр бүл болсныг 2006 онд бүртгэв” гээд л бүртгэнэ. Ингэхлээр анх удаа гэрлэгсдийг гэрлэсэн он сараар бус бүртгүүлсэн он сараар нь тооцвол анх тооцоолсон төсөв хүрэхгүй, нэмэлт төсөв шаардагдсан байна. Энэ үеийн төсвийн орлого бүрдүүлэлт тасарч санхүүжүүлэхэд хүндрэлтэй болж эхэлсэн байна.
- Залуу гэр бүл гэж нас заагаагүй учир урьд өмнө албан ёсоор гэрлэлтээ иргэний бүртгэлд бүртгүүлээгүй нь иргэний бүртгэл мэдээллийн төвийн лавлагаагаар гарсан л бол 60 гарсан тэтгэврийн хүмүүс ч хоорондоо гэрлэлтээ батлуулж энэ тусламжид орох эрх нээлттэй байна.

- Хөдөө суманд иргэний бүртгэлийн лавлагаа байдаггүй тул лавлагаа авахын тулд иргэд заавал аймгийн төв орж лавлагаа авах, хэрэв аймгийн төвд байхгүй бол хот явж авах болж байна.
- 2. Хуулийн 4.2-т “шинээр гэрлэгсэд, анх удаа гэрлэгч гэсэн нөхцлийг хангаж байгаа гэрлэгчид төрөөс нэг удаа мөнгөн тусламж авах эрхтэй” гээд 8.3-т “4.2-т заасан тусламжийг 2006 оны 1 дүгээр сарын 1-ний өдрөөс эхлэн олгоно” гэсэн нь анх удаа гэрлэж төрийн эрх бүхий байгууллагад гэрлэлтээ бүртгүүлсэн Монгол Улсын иргэн хэн боловч хэзээ гэрлэж бүртгүүлсэн нь хамаагүй 2006 оны 1 дүгээр сарын 1-ний өдрөөс эхлэн энэ тусламжийг авах эрхтэй гэж ойлгогдохоор байна. Өөрөөр хэлбэл хуулинд 2006 оны 1 дүгээр сарын 1-ний өдрөөс хойш анх удаа гэрлэж, гэрлэлтээ бүртгүүлсэн иргэн хамрагдахаар болсон нь ихээхэн бэрхшээл дагуулсан байна.
- 3. Гэрлэгсэд нь гэрлэлтээ бүртгүүлсэн ч гэсэн иргэний харъяалал нь нэг нь хотод, нөгөө нь хөдөөд байх зэрэг асуудлууд гарч байжээ. Энэ тохиолдолд тусламжийн мөнгийг хэнийх нь харъяаллаар олгох, мөнгийг эхнэр, нөхрийн хэнд нь олгох, хэн нэгэнд нь өгсөнөөр гомдол гарвал хэрхэн шийдэх гэх мэт олон асуудал дээр ХХҮГ (Хөдөлмөр, Халамж, Үйлчилгээний Газар)-аас хуулийг хэрэгжүүлэхтэй холбогдсон журам дүрэм гаргах шаардлага тулгарч байна. Албан бичгээр заавар явуулсан боловч энэ нь эрх зүйн акт болж чадахгүйгээс цаашид хүндрэлтэй байгаа зэрэг асуудлууд тулгарсан байна.

Иймээс энэ тусламж нь 2009 оны 12 сарын 31-ээс эхлэн “Эх, хүүхдэд тэтгэмж олгох, хүүхэд, эх, гэр бүлд мөнгөн тусламж үзүүлэх тухай” хуулийг УИХ-аас хүчингүй болгосонд тооцсонтой холбоотойгоор 2010 оноос эхлэн зогсоосон байна.

Энэ хуулийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээнд:

- a) 2006 онд 23.6 мянган гэр бүлд 11.8 тэрбум төгрөг,
- b) 2007 онд 59.4 мянган гэр бүлд 29.7 тэрбум төгрөг,
- c) 2008 онд 34,8 мянган гэр бүлд 17,4 тэрбум төгрөг,
- d) 2009 онд 35,5 мянган гэр бүлд 17,7 тэрбум төгрөг тус тус зарцуулжээ (Хавсралт 3-ыг үзнэ үү).

ДОРНОД АЙМГИЙН ХЭРЛЭН СУМЫН ЗАСАГ ДАРГЫН А/38 ДУГААР ЗАХИРАМЖИЙГ ХҮЧИНГҮЙ БОЛГОСОН ТУХАЙ

Дорнод аймгийн Хэрлэн сумын Засаг дарга бөгөөд Чойбалсан хотын захирагч П.Мөнхтөр 2015 оны 02 дугаар сарын 16-ны өдөр “Тус сумын иргэд гэр бүлээ албан ёсоор батлуулахад гэр бүлийн хүлээх үүрэг хариуцлага, өмчийн болоод харилцааны эрх тэгш байдлыг хангасан хамтын хариуцлагын гэрээ байгуулах...” тухай А/38 дугаар захирамж гаргасан байна (Хавсралт 4).

Гэвч энэхүү захирамж нь Монгол Улсын Үндсэн хууль, Гэр бүлийн тухай хуулиар баталгаажуулсан иргэд сайн дурын үндсэн дээр гэр бүл болох, гэрлэлтээ бүртгүүлэх эрхийг хууль бусаар хязгаарласан байх тул тус захирамжийг хүчингүй болгуулахаар Монгол Улсын Хүний эрхийн Үндэсний Комиссын тухай хуулийн 19 дүгээр зүйлийн 19.2 дахь хэсэгт заасан Комиссын гишүүний бүрэн эрхийн дагуу хүний эрхийн зөрчлийг арилгуулахаар 2015 оны 04 дүгээр сарын 06-ны өдрийн 3/12 дугаартай албан шаардлагыг Дорнод аймгийн Засаг даргын орлогч М.Бадамсүрэнд хүргүүлжээ. Гэвч тэрээр шаардлагыг хүлээн зөвшөөрөөгүй хариу өгсөн байна. Иймээс Дорнод аймгийн Хэрлэн сумын Засаг дарга бөгөөд Чойбалсан хотын захирагч П.Мөнхтөрийн 2015 оны 02 дугаар сарын 16-ны өдрийн А/38 дугаар захирамж нь Монгол Улсын Үндсэн хууль, Гэр бүлийн тухай хуулиар баталгаажуулсан сайн дурын үндсэн дээр гэр бүл болох, гэрлэлтээ бүртгүүлэх

эрхийг хууль бусаар хязгаарласан. Олон улсын гэрээ, конвенц болон дотоодын хууль тогтоомжийг зөрчсөн байх тул хүчингүй болгох, Дорнод аймгийн Хэрлэн сумын иргэдийн зөрчигдсөн эрхийг сэргээлгэхээр Монгол Улсын Хүний эрхийн Үндэсний Комиссын тухай хуулийн 19 дүгээр зүйлийн 19.5 дахь хэсэгт заасан Комиссын гишүүний бүрэн эрхийн дагуу Дорнод аймаг дахь Захиргааны хэргийн анхан шатны шүүхэд нэхэмжлэл гаргасан ажээ.

Дорнод аймаг дахь Захиргааны хэргийн анхан шатны шүүх нэхэмжлэлийг хүлээн авч хэлэлцээд, 2016 оны 03 дугаар сарын 11-ний өдрийн 6 дугаар шийдвэрээр Дорнод аймгийн Хэрлэн сумын Засаг дарга бөгөөд Чойбалсан хотын захирагч П.Мөнхтөрийн 2015 оны 02 дугаар сарын 16-ны өдрийн А/38 дугаар захирамжийг хүчингүй болгожээ. Нэхэмжлэлийг хангаж шийдвэрлэсэн бөгөөд мөн Захиргааны хэргийн давж заалдах шатны шүүхийн 2016 оны 05 дугаар сарын 11-ний өдрийн 221/МА2016/0294 дугаар магадлалаар анхан шатны шүүхийн шийдвэрийг хэвээр үлдээн шийдвэрлэсэн байна (<http://mhrcm.gov.mn/index.php?newsid=6266> n.d.).

Кейс 12. ХШҮ (Хяналт-Шинжилгээ, Үнэлгээ)-ний орон нутгийн тогтолцоог бэхжүүлж, үр дүнг нэмэгдүүлэх нь

Кейсийн зорилго	Энэхүү кейст дурдсантай ижил нөхцөл байдал үүсэх тохиолдолд ХШҮ хийж буй төрийн албан хаагчид шийдвэр гаргаж үзэж, туршлага хуримтлуулахад оршино. ХШҮ хийж буй практикийг хэлэлцүүлж, үүссэн нөхцөл байдалд шийдвэр гаргуулахад энэхүү кейсийн оршино.
Хэрэглэх хичээлийн чиглэл	Хяналт-Шинжилгээ, Үнэлгээ, Бодлого төлөвлөлт, Шийдвэр гаргах,
Авсан байх суурь мэдлэг үр чадвар	ХШҮ-ний арга зүй, хөгжлийн бодлого төлөвлөлт, гүйцэтгэлийн удирдлага,

	Зорилтот бүлэг	ХШҮ хийх үүрэг хүлээсэн төрийн албан хаагчид, магистрант, сонсогчид
	Диллема (ацан шалаа, хоёр сонголтоос нэгийг нь сонгох)	ХШҮ хийхэд тавигдах зарчмуудын нэг нь мэдээлэл найдвартай, баталгаатай, үнэлээч ёс зүйтэй байх зарчим тавигддаг боловч бодит байдал дээр доогуур үнэлчихвэл болохгүй юм шиг сэтгэгдэл төрөх эсвэл дарга, ахлах мэргэжилтний шахалтаар үнэлгээний дүнг өсгөж тавих байдал гардаг. (Байгууллагын явцуу эрх ашиг нэр хүндээ бодох уу, зарчим аа барих уу?)
	Кейсийн өгөгдөл	<p>Мэдээлэл цуглуулах ажлын хүрээнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн тухай хууль - Засгийн газрын 2017 оны 89 дүгээр тогтоол (Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам) - Аймгийн Засаг даргын 2017 оны А/395 тоот захирамжаар батлагдсан “Хэлтэс, агентлаг, харьяа байгууллага, сумдын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх журам”-ын дагуу хяналтад авсан дараах бодлогын баримт бичгүүд, эрх зүйн актууд - Аймгийн эдийн засаг нийгмийг 2019 онд хөгжүүлэх үндсэн чиглэлийн хэрэгжилтийн тайлан
	Кейст дүн шинжилгээ хийх	Дүн шинжилгээ, туршлага судлах, нэгтгэн дүгнэх
	Хэлэлцүүлгийн асуулт	<ol style="list-style-type: none"> 1. ХШҮ-ний тогтолцоонд өөртөө ашигтай байдлаар тайлагнах ямар шалтгаан нөхцөл байна гэж бодож байна вэ? Хэрэв та хатагтай Х-ын оронд байсан бол ХШҮ-ний тогтолцоонд өөр ямар зүйлүүдэд илүү ач холбогдол өгөх байсан бэ? ХШҮ-ний тайланд мэдээллийг зөвхөн өөртөө ашигтайгаар тайлбарлах байдлыг багасгахын тулд өөр ямар арга хэрэглэх вэ? 2. Хавсралт 3-т өгөгдсөн зорилт, арга хэмжээ, шалгуур үзүүлэлт, хүрэх үр дүнг та хэрхэн тайлбарлаж байна вэ? Яагаад хатагтай Х “амьдралын чанар дээшилсэн өрх” гүйцэтгэлийг үнэлсэн өөрийн үнэлгээний тайланг 100% хэмээн хэвээр баталсан бэ? Хэрэв та Хэрэв та хатагтай Х-ын оронд байсан яах байсан бэ?

Эсээ бичих сэдэв	<ul style="list-style-type: none"> • Орон нутгийн ХШҮ-ний тогтолцоог бүрдүүлэх нь • Үнэлэгдэх боломжийн үнэлгээний жишээ • “Гэр бүлийн үнэт зүйлсийг бэхжүүлж, хүүхдийн эрхийг дээдэлж, залуучуудыг хөгжих таатай орчин нөхцөлөөр хангана” хэмээх зорилтын үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт боловсруулах нь
------------------	---

Танилцуулга: 2016 оны 8 сарын сард Аймгийн² ЗДТГ-т ХШҮ хариуцсан удирдлагаар ажиллахаар Х-г³ ажлаа авахад ХШҮДА-ын хэлтсийн ажлыг шинээр эхлүүлэх, үр дүнд хүргэх, тайлангийн чанарыг сайжруулах зэрэг олон асуудлууд тулгамдаж байлаа. Түүний хувьд хамгийн түрүүнд хийж дуусгах ажил нь 27 сум, 18 нэгжээс ирүүлсэн тайланг мэргэжилтнүүдээрээ үнэлүүлэн сумд, ЗДТГ-ын хэлтэс, газар, нэгжүүдийн ажлын үнэлгээ, аймгийн ерөнхий үнэлгээг гаргаж Засаг даргад танилцуулж, ИТХ-аар батлуулах явдал байв. Тэрээр сумдаас ирүүлсэн тайланг эргэлзэнгүй уншин суув.

Үндэслэл: Монгол улсын ХШҮ-ний төвлөрсөн процедуртай бөгөөд засаг захиргааны анхан шатны нэгж нь ХШҮ-ий өөрийн үнэлгээг хийж дээд шатны байгууллагад хүргүүлдэг. Энэхүү тайланг дээд шатны байгууллага дахин үнэлгээ (мета үнэлгээ) хийж гүйцэтгэлээр нь байр эзлүүлж, манлайлагчдыг нь шагнаж, сүүлд орсныг нь төрийн албаны тухай хуулийн дагуу хариуцлага тооцох зарчим үйлчилдэг. (Хавсралт 1 үзнэ үү). Иймээс ихэнх байгууллага нь өндөр оноог авахыг эрмэлзэх ба зарим тохиолдолд мэдээллийг зөвхөн өөрт ашигтай байдлаар тайлбарлах, бодит бус тайланг өгөх оролдлого гарч байдаг. Энэ байдал нь ХШҮ-ний хариуцдаг нэгж, албан хаагчдад хүндрэл учруулж байдаг ажээ. Харин тэд харьяа доод шатны байгууллагуудаас нь үнэн бодитой үр дүн тайлан бичих, тайлангийн чанар, үр дүнг нэмэгдүүлэх талаар байнга шаардлага тавьж, зөвлөмж өгч байдаг. Өнөөгийн

² Аймаг, сумын нэршлийг орлуулав.

³ Аймгийн ХШҮДАХ-ийн даргын нэрийг орлуулав.

байдлаар хэрэглэгчдийн үнэлгээ, хөндлөнгийн үнэлгээ бараг хийгдэхгүй байгаа ажээ.

Х нь аймгийн ХШҮ-ний тасгийн даргаар 5 жил (2009-2014) ажилласан туршлагатай хүн байлаа. Түүнийг тасгийн даргаар ажиллаж байх үед Аймгийн ХШҮ-ний ажлын үр дүн нь 2003 оноос эхлээд улсад эхний 5 дугаар байранд ордог сайн үзүүлэлттэй байлаа. Аймгийн төрийн албан хаагчид үүнд ихээхэн бахархдаг байв. Гэвч түүнийг 2014 онд ажлаас нь халж, тасгийг татан буулгажээ. Түүнийг дахин ажилд 2016 онд томилж, ХШҮДА-ын хэлтсийг байгуулсан байна. Түүнийг даргын ажлаа 2016 онд авах үед аймгийн ХШҮ-ний ажлын үнэлгээ улсын хэмжээнд сүүлийн байр эзлэх болсон байв. Тэрээр ХШҮ-ний ажлыг сумаас эхлээд аймгийн түвшинд сайжруулахаар ихээхэн чармайн ажиллаж байв. Түүний хэлтсийн мэргэжилтнүүдийн санаа зовж байсан нэг асуудал нь сумдын болон бусад байгууллагууд үр дүнгээ хэрхэн сайн хэмжиж, тайлагнаж, өөрчлөлтийг бүтээлчээр хэрэгжүүлэх вэ гэдэг асуудал байв.

Үндсэн хэсэг: Энэ хэлтэс 2018 оны хагас жилийн байдлаар аймгийн хэмжээнд 6 хэлтэс, 1 штаб, 24 агентлаг, 5 харьяа байгууллага, 27 суманд 16 төрлийн бодлогын баримт бичиг, тогтоол шийдвэрийн 18,390 заалт, арга хэмжээг хяналтад авч тайлагнасан. Эдгээр нь давхардсан тоогоор 43,338 заалт, арга хэмжээ болох бөгөөд А4 цаасны нүүрэнд дундажаар 3 заалт, арга хэмжээний хэрэгжилтийг тайлагнадаг гэж тооцоолбол нийт 14,446 хуудас цаас буюу 29 боодол цаас болж байлаа. Энэ үед Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын хэлтэс нь тухайн үед Нэгжийн дарга 1, мэргэжилтэн 3 хүний бүрэлдэхүүнтэй байв. Ийм л хүнд хэцүү байдал түүнийг угтаж авсан ба энэ асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд 2-3 ажилтанг шинээр ажилд авч орон тоог нэмэгдүүлэх эсвэл Мэдээллийн технологийн тусламжтайгаар энэ асуудлыг шийдвэрлэх сонголт ирсэн байв. Хэрэв 2-3 ажилтан шинээр

ажилд авах тохиолдолд жилд дунджаар 30-35 сая төгрөгөөр зардал нэмэгдэх байсан ба орон тоог нэмэгдүүлэх шийдвэр гаргахад нилээд хэцүү шат дамжлагатай байсан. Тэрээр 2011 оны 6 сард Карлтон их сургуулийн IPDET (International Program for Development Evaluation) суралцаж байхдаа ХШҮ-нд Мэдээллийн Технологийг хэрэглэх талаар санааг анхлан олж авсан хэрэгжүүлэхээр шийдсэн байдаг. Улмаар Монгол улсад ЗГХЭГ мөн Өмнө-Говь аймагт хэрэгжиж буй ХШҮ-нд Мэдээллийн Технологийг хэрэгжүүлж буй 2 туршлагыг харьцуулан судалжээ. Гэвч Өмнө-Говь аймгийн МТ-ийн туршлага хэтэрхий нүсэр, өртөг өндөр 89 сая төгрөг, ХШҮ-нд нарийвчлан ашиглагдах боломжгүй байсан учир татгалзсан байна. Харин ЗГХЭГ-ын үндэсний хэмжээний www.unelgee.gov.mn веб хуудсны загварыг сонгож, уг загварын дагуу Төв аймгийн сумдын ХШҮ-ний тайланг анх удаа online хэлбэрээр орон нутагт хэрэгжүүлэх оролдлогыг хийсэн. Уг төслийг хэрэгжүүлэгч байгууллага нь ЗГХЭГ-ын www.unelgee.gov.mn хийсэн “Смарт Засаг” ТББ-тай Төв аймагт уг загварыг турших, цаашид зохиогчыг эрхийг ТББ-д үлдээх, программ хангамжийн үйлчилгээг хариуцах, сайжруулах нөхцөлтэйгээр 28 сая төгрөгийн төсөвтэй аймгийн “ХШҮ-ний Мэдээллийн Цахим Сан”-г байгуулах гэрээ байгуулж чаджээ. Энэ төслийг хэрэгжүүлэхийн тулд тэр Аймгийн засаг дарга Ш-д ХШҮ-ний ажлыг сайтар ойлгуулж, итгүүлэн үнэмшүүлэх замаар дэмжлэг авч чадсан ба улмаар Аймгийн Иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хуралд танилцуулжээ. ИТХ энэ төсөлд зохиулан 28 сая төгрөгийн төсвийг баталж өгсөн байна. Энэ төслийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд сургалтыг 2 удаа хийж “online” хэлбэрээр зөвлөгөө өгсний дүнд бүхий л байгууллагууд сайнаар хүлээн авч, энэ туршлагыг 10 аймаг нэвтрүүлэхээр бэлтгэж байгаа аж.

Энэхүү ХШҮ-ний Мэдээллийн Цахим Санг байгуулснаар дараах үр дүн бий болжээ. Үүнд:

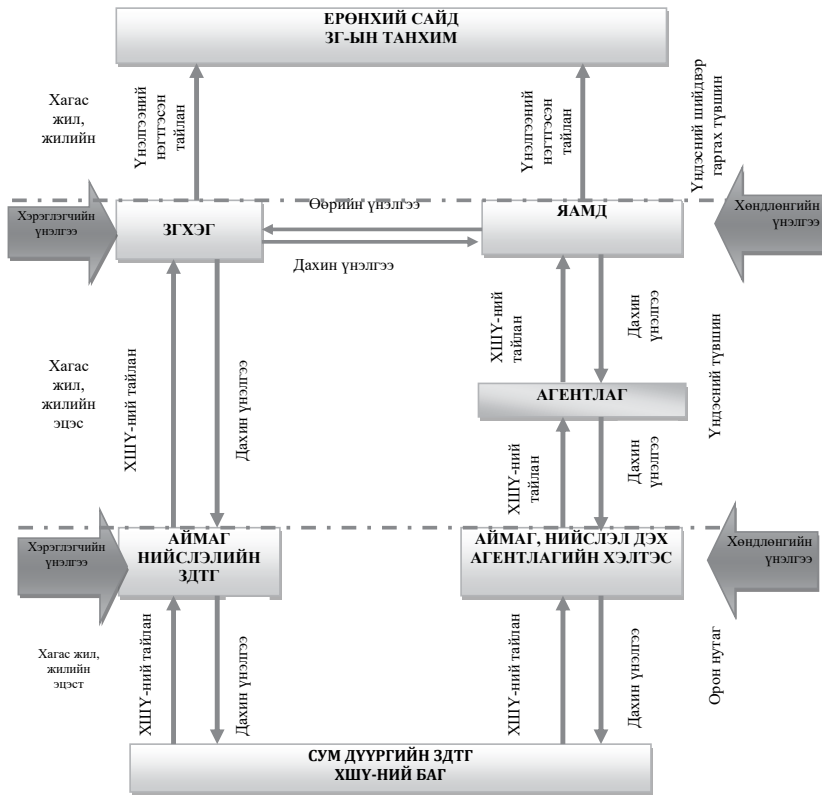
- Сумд болон бусад байгууллагаас ирж буй ХШҮ-ний тайлангийн чанар дээшилсэн. Аймгийн бодлогын баримт бичгийг төлөвлөх, тэдгээрийн хоорондын уялдаа холбоог хангах, бүх төрлийн харьцуулалт, дүн шинжилгээ хийх боломж бүрдэж, нийт 560 орчим зорилт байснаас 253 (Хавсралт 2 үзнэ үү) хүртэл буурч аймгийн төлөвлөх үйл ажиллагаанд ХШҮ-ний гүйцэтгэх үүрэг нэмэгдсэн.
- Салбар хоорондын үзүүлэлтийг нэгэтгэн дүгнэх, сумд болон бусад байгууллагуудын гүйцэтгэлийн харьцуулан харах нөхцөл бүрджээ. Бүх албан хаагчид төлөвлөлтийн баримт бичгүүдтэй танилцаж, бие биенээсээ харилцан суралцах боломжтой болсон.
- Өнөөгийн байдлыг үнэн зөвөөр тогтоож, хөгжлийн төлөвлөлт, төсөвлөлтийг оновчтой хийх, гүйцэтгэлийг тухай бүрт нь шалгах, үр дүн, үр нөлөөг бодитоор нь үнэлж дүгнэх нөхцөл бүрдлээ. Мөн төрийн байгууллагын бүтцийн өөрчлөлт, ажилтнуудын шилжилт хөдөлгөөнөөс үүдэлтэй төрийн ой санамж алдагдах явдал байхгүй боллоо.
- Сумдууд эдийн засаг, нийгмийг 2019 онд хөгжүүлэх үндсэн чиглэлийг боловсруулахдаа арга хэмжээний суурь түвшин, шалгуур үзүүлэлт, хүрэх түвшинг аль болох бодитойгоор төлөвлөх, Хянаж шинжлэх, үнэлэх хандлага өөрчлөгдөж, хариуцлагат байдал нэмэгдсэн.
- Орон нутгийн байгууллагын бүх ажилтнууд гүйцэтгэлийн удирдлагын хэрэгжүүлэх үе шатны ажлыг хөнгөвчлөх, цаасанд суурилсан процессийг багасгах, цахим системүүдийг үе шаттайгаар нэвтрүүлэх нь зүйтэй гэсэн нэгдсэн ойлголтод хүрч байна.

Хэдийгээр дээрх эерэг үр дүнгүүд гарч цахим тогтолцоог бий болгосон боловч сумд болон бусад байгууллагуудын

ХШҮ-ний тайланд үйл ажиллагаагаа тайлагнах, аль болох өндөр үнэлгээ (100 хувь) авах эрмэлзлэл байсаар байна. Ялангуяа дээд байгууллагаас (Яамнаас баталсан) баталсан төлөвлөгөөний зорилт, хүрэх түвшин, шалгуур үзүүлэлт, төсөвлөлт нь уялдаагүй, өөр хоорондоо зөрчилтэй байх тул ХШҮ-г хийх явцад хүндрэл учирч эхэлсэн байна. Хавсралт 3-т өгөгдсөн “НИЙГМИЙН ХӨГЖЛИЙН БОДЛОГО-д Хүний хөгжлийг хангаж, иргэдэд үзүүлэх нийгмийн салбарын үйлчилгээний чанар, хүртээмжийг сайжруулан, ажлын байр, хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлж, иргэдийн бодит орлогыг өсгөнө” хэмээх бодлогын хүрээний 12-т “Гэр бүлийн үнэт зүйлсийг бэхжүүлж, хүүхдийн эрхийг дээдэлж, залуучуудыг хөгжих таатай орчин нөхцөлөөр хангана” хэмээх зорилтыг тодорхойлжээ. Уг зорилтыг хэрэгжүүлэх арга хэмжээ нь “31. Зорилтот бүлгийн өрхөд чиглэсэн “Гэрээр айлчлагч хөтөлбөр”-ийг хэрэгжүүлнэ” юм. Харин шалгуур үзүүлэлтийг “Амьдралын чанар дээшилсэн өрхийн хувиар”, хүрэх үр дүнг “Сонгогдсон 270 өрхийн 15 хувийн амьдралын чанар дээшилсэн байна” хэмээн тус тус тодорхойлсон байна. Эдгээр зорилт, арга хэмжээ, шалгуур үзүүлэлт, хүрэх дүн нь хоорондоо уялдаагүй холбоогүй байна “үнэлэгдэх боломж байхгүй” тийм учраас 100 хувь хэмээн үнэлэх нь үндэслэлгүй хэмээн Х-ийн хэлтэс гаргасан боловч тайлагнагч тал эсэргүүцэл илэрхийлжээ. Учир нь яамнаас уг төлөвлөгөөг баталсан агаад аймгийн түвшинд түүнийг шууд биелүүлэх үүрэгтэй тул биднээс хамаарахгүй гэсэн үндэслэл гаргасан байна. Мөн энэхүү зорилтыг хэрэгжүүлэхийн тулд төсөв зарцуулан үйл ажиллагаа хийсэн тул зардал гарсан байна. Хэрэв үнэлэгдэх боломжгүй тохиолдолд хэрэгжүүлсэн албан тушаалтан төсөв үргүй зарцуулсан гэсэн асуудалд орох байв.

Энэ тухай Аймгийн Нийгмийн Халамжийн Газар Х даргатай уулзалт хийхдээ мэдэгдсэн бөгөөд тэрээр өөрийн үнэлгээний 100 хувийг хэвээр баталжээ.

Зураг 9. ХШҮ-ний урсгал, үйл явц



Хүснэгт 10. Төсөл хэрэгжсэний дараах Аймгийн хяналтад авсан дараах бодлогын баримт бичгүүд, эрх зүйн актууд

ТАЙЛАНТ ХУГАЦАА: 2018 ОНЫ ХАГАС ЖИЛ

Аймгийн Засаг даргын 2017 оны А/395 тоот захирамжаар батлагдсан “Хэлтэс, агентлаг, харьяа байгууллага, сумдын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэх журам”-ын дагуу хяналтад авсан дараах бодлогын баримт бичгүүд, эрх зүйн актууд байна.

№	Бодлогын баримт бичиг / Эрх зүйн акт	Баримт бичгийн тоо	Зорилтын тоо	Арга хэмжээ, заалтын тоо	Төрөл
1.	Засгийн газрын Үйл ажиллагааны хөтөлбөр	1	-	91	арга хэмжээ
2.	Аймгийн Засаг даргын Үйл ажиллагааны хөтөлбөр	1	112	377	арга хэмжээ
3.	Аймгийн эдийн засаг, нийгмийг 2018 онд хөгжүүлэх үндсэн чиглэл	1	141	526	арга хэмжээ
4.	Аймгийн ИТХ, ИТХТ-ийн тогтоол	-	-	81	заалт
5.	Аймгийн Засаг даргын захирамж	-	-	290	заалт
6.	Үндэсний хөтөлбөр	51	-	1,020	арга хэмжээ
7.	Дэд хөтөлбөр	28	-	644	арга хэмжээ
8.	Засгийн газрын гишүүн, Агентлагийн даргын Засаг даргатай байгуулсан гэрээ	16	-	743	ажил үйлчилгээ
9.	АЗДТГ-ын 9 менежерийн үр дүнгийн гэрээ	9	-	313	ажил үйлчилгээ
10.	Аймгийн Засаг дарга – Харьяа байгууллагын ТШЗ-тай байгуулсан үр дүнгийн гэрээ	30	-	1,378	ажил үйлчилгээ
11.	Аймгийн Засаг дарга – Сумын Засаг даргатай байгуулсан гэрээ	27	-	2,241	ажил үйлчилгээ
12.	Сумын Засаг даргын Үйл ажиллагааны хөтөлбөр	27	-	4,860	арга хэмжээ
13.	Сумын эдийн засаг, нийгмийг 2018 онд хөгжүүлэх үндсэн чиглэл	27	-	5,670	арга хэмжээ
	Нийт	218	253	18234	

Хүснэгт 11. Аймгийн эдийн засаг нийгмийг 2019 онд хөгжүүлэх үндсэн чиглэлийн хэрэгжилт /хэсэгчилэн авав/

Д/д	Зорилт	Арга хэмжээ	Хэрэгжих хугацаа	Шалгуур үзүүлэлт	Хүрэх түвшин, үр дүн	Зарцуулсан хөрөнгө	Хэрэгжилт	Үнэлгээ
5. НИЙГМИЙН ХӨГЖЛИЙН БОДЛОГО								
Хүний хөгжлийг хангаж, иргэдэд үзүүлэх нийгмийн салбарын үйлчилгээний чанар, хүртээмжийг сайжруулан, ажлын байр, хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлж, иргэдийн бодит орлогойг өсгөнө.								
12. Гэр бүлийн үнэт зүйсийг бэхжүүлж, хүүхдийн эрхийг дээдэлж, залуучуудыг хөгжих таатай орчин нөхцөлөөр хангана.	31. Зорилтот бүлгийн өрхөд чиглэсэн "Гэрээр айлчлагч хөтөлбөр"-ийг хэрэгжүүлнэ.	2, 3-р улирал	Амьдралын чанар дээшилсэн өрхийн хувиар.	Сонгогдсон 270 өрхийн 15%-ийн амьдралын чанар дээшилсэн байна.	Хүрэх түвшин, үр дүн	Зарцуулсан хөрөнгө	Хэрэгжилт	Үнэлгээ
							"Гэр бүлийг дэмжих" хөтөлбөрт хамрагдаж буй 270 өрхөөр айлчилж, нөхцөл байдлын үнэлгээ хийхэд 841 үйлчилгээ авах хэрэгцээ тодорхойлогдож, өрхийн хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулан ажилласан. Аргачлалын дагуу заавал үзүүлэх үйлчилгээ болох эрүүл мэндийн үйлчилгээнд 219 өрх, сэтгэлзүйн үйлчилгээнд 124, хүүхэд хүмүүжлийн эерэг арга сургалтад 219 өрхийг хамруулсан. Нийгмийн суурь үйлчилгээг үзүүлэх хүрээнд сургуулийн өмнөх насны 112 хүүхэд, "Сургуульд бэлтгэх дасгал ажлын дэвтэр", 1-р ангид элсэн сурагцаж буй 57 хүүхэд дүрэмт хувцас, ОУ-ын Хүүхдийн эрхийг хамгаалах өдрөөр өрх бүрт гарын бэлэг, ... сумын 50 өрхийн 10-12 насны 10 хүүхдийг "Дүүлэх тогоруу" зусланд үнэ төлбөргүй хамруулсан. Нөхцөл байдлын үнэлгээгээр тодорхойлогдсон 841 үйлчилгээний 577 буюу 69%-ийг үзүүлсэн. Өрхийн амьдралын чанарыг дээшлүүлэхээр түр болон байнгын ажлын байранд 95 иргэн, хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих сангийн Төсөл хөтөлбөрт 14 өрх, ОУБайгууллага, орон нутгийн дэмжлэгээр 9 өрхийг ажлын байраар хангах, ахуй нөхцөлийг сайжруулахад 11.7 сая төгрөгийн дэмжлэг үзүүлж, 43.7%-ийн амьдралын чанарт өөрчлөлт гарсан.	100%

ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

- Bishwanath Singh and Bishwanath Singh. 1964. "Case Method in Public Administration." *The Indian Journal of Political Science*.
- Bruce A. Kimball. 2004. "CHRISTOPHER LANGDELL: THE Case of an 'Abomination' in Teaching Practice, Excellence in the Academy Awards." *The NEA Higher Educational Journal*.
- Centre for Enhancement of Teaching and Learning, Hong Kong University. 2016. [https:// ar.cetl.hku.hk/am_case_study.htm](https://ar.cetl.hku.hk/am_case_study.htm). Нэвтэрсэн 2019 оны Jan 05. https://ar.cetl.hku.hk/am_case_study.htm.
- Clyde Freeman Herreid. 1994. "Case Studies in Science - A Novel Method of Science Education." *JCST*.
- Cynthia Zelif Massie. 1995. "Teaching Introduction to Public Administration via the Case Method." *Journal of Public Administration Education* 102-115.
- Dwight Waldo. 1987. *Public Administration*. In Nicolas Henry "The Emergency of Public Administration as a Field of Study. New York: The Free Press.
- Ellet, William. 2007. *The case study handbook, how to read, discuss and write persuasively about cases*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Ellet, William. 2007. *The Case Study Handbook*. Boston : Harvard Business School Press.
- Espen Andersen, Bill Schiano. 2014. *Teaching with cases, a practical guide*. Boston MA: Harvard Business School Publishing.
- Grandon, T. Gill. 2011. *Informing with the Case Method*. California.
- Gwee, June. 2018. *The Case Writer's Toolkit*. Singapore: Palgrave Macmillan.
- Hammond, John S. 2009. "Learning by the Case Method." https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/LearnCase_Mthd_M70235.pdf.
- HKS. 1986. "Learning by the Case Method." *Harvard Kennedy School*. https://case.hks.harvard.edu/content/1136_0.pdf.
- Husock, Howard. 1997. *An Outline for Case writers and Case Teachers*, . Cambridge: Kennedy School of Government .
- Jil L. Lane. 2007. *Case Writing Guide, 10 7*.
- Johansson, Rolf. 2003. "Case Study Methodology." <https://psyking.net>. September 22-23. https://psyking.net/htmlobj-3839/case_study_methodology__Rolf_Johansson_ver_2.pdf.

- Kevin M. Bonney. 2015. "Case Study Teaching Method Improves Student Performance." *JOURNAL OF MICROBIOLOGY & BIOLOGY EDUCATION* 21-28.
- Leenders, M., & Erskin, J. A. 1989. *Case Research: The Case writing process*. Ontario: The School of Business Administration. University of Ontario.
- Marzano R, Brandt R, Carolyn Sue H, Beau Fly Jones, Barbara Z Persseisen, Stuart C Rankin, Charles Suhor. 1988. *Dimensions of Thinking: A framework for Curriculum and Instruction*. West St, Alexandria : The Association for Supervision and Curriculum Development.
- Naumes William, Naumes Margaret. 2012. *The Art & Craft of Case Writing, Third Edition*. New York: M.E. Sharpe.
- Oxford. 2012. *Oxford Dictionary*. London.
- Teaching with Cases. 2017. "Harvard J.Kennedy Government School." *Case Program*. <https://case.hks.harvard.edu/teaching-with-cases/>.
- University, Eberly Center: Teaching Excellence and Educational Carnegie Mellon. 2003. <https://www.cmu.edu>. 09 20. Нэвтэрсэн 2019 оны Jan 05. <https://www.cmu.edu/teaching/design/teach/design/instructionalstrategies/casestudies.html>.
- UNSW, Australia "What is a Case Study?". 2016. <https://www.unsw.edu.au/>. October 7. Нэвтэрсэн 2019 оны January 5. <https://student.unsw.edu.au/writing-case-study-report-engineering>.
- Vicki L. Golish, Mark Boyer, Patrice Franko, Steve Lamy. 2000. *The ABCs of Case Teaching (Pew Case Studies in International Affairs)*.
- William L. Carlson. 1999. "A Case Method for Teaching Statistics." *The Journal of Economic Education* p. 52-58.
- Woodrow Wilson. June 1887. "The Study of Administration." *Political Science Quarterly* 195-222.
- Writing@CSU, "Case Studies" Colorado State University. 2016. <https://writing.colostate.edu/guides/>. October 10. Нэвтэрсэн 2019 оны January 19. <https://writing.colostate.edu/guides/pdfs/guide60.pdf>.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods. 4th edition*. Thousand Oaks C.A: Sage.
- А. Отгонжаргал, Ж. Сүнжидмаа. 2003. *Монголын бизнесийн түүхүүд*. Улаанбаатар: Мөнхийн үсэг.

- Асмус, В.Ф. 1976. *Античная философия*. Москва: Высшая школа.
- Батхүрэл, Г. 2010. “Боловсрол судлал: Кейс арга, сургалтын үйл явц, сургалтын арга.” *Менежер сэтгүүл*.
- Болор, Б. 2008. *Менежментийн кейс дасгал сорилууд*. Улаанбаатар.
- Гегель, Г. В. Ф. 1993. *Философия истории*. Москва: Наука.
- Дамдинсүрэн, Ц. огноо байхгүй. *Монголын нууц товчоон (Орчин цагийн монгол хэлнээ буулгасан)*. Улаанбаатар.
- . 1990. *Намтрын хуудсууд*. Улаанбаатар.
- Долгоржав, Я. 2003. “Ерөнхийлөгчийн институцийг боловсронгуй болгох нь сэдэвт хурлыг нээж хэлсэн үг.” *Ерөнхийлөгчийн институцийг боловсронгуй болгох нь онол практикийн бага хурал*. Улаанбаатар.
- Доржжав, Д. 2002. *Сонгодог жишээн дээр удирдахууд суралцах нь*. Улаанбаатар.
- Наранцэцэг, П. 2003. *Монгол менежмент: тулгамдсан асуудал, шийдвэрлэх арга зам*. Улаанбаатар.
- Окада Хидэхира. 2012. *Дэлхийн түүх мэндэлсэн нь*. Улаанбаатар: INJINASH хэвлэлийн газар.
- Сүнжидмаа, А. 2013. “ИДС-ийн сургалтад кейс аргыг хэрэглэсэн туршилт судалгааны үр дүн, (ШУТИС-ийн сэтгэл судлалын хичээлийн жишээ дээр).” Докторын зэрэг горилсон бүтээл, Улаанбаатар.
- УТГАФ. огноо байхгүй. *Ардын засгийн 1921 оны тогтоолууд*. Улаанбаатар.
- Үндэсний Статистикийн Хороо. 2018. “Зам тээврийн ослын өнөөгийн байдал 2017.” Улаанбаатар.
- Шуурав, Я. 2009. *Менежмент (сургалтын арга, хичээлийн агуулга, үзүүлэн), хоёр дахь хэвлэл*. Улаанбаатар: Женерал принтинг ХХК.
- ШХА, Швейцарийн Хөгжлийн Агентлаг. 2017. “SDC.” EDA. https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/mongolia/en/resource_Mo_229882.pdf.
- Энхбайгаль, Б., Сувданцэцэг, Б., Алтайбаатар, Ж., Түвшинбат, Д., Пүрэвтогтох, Х. 2014. *Кейсийн судалгаа*. Улаанбаатар: Сэлэнгэ пресс.
- Эрдэнэхүү, Н, Нямсүрэн, П, Ууганбаяр, П, Мөнхбаяр, А., 2017. *Нийлмэл Сургалтын хөтөлбөр, хичээлийн хөтөлбөр боловсруулах арга зүйн зөвлөмж (CDIO)*. УБ хот.

Хавсралт 1. “Хүүхэд, гэр бүлд олгох мөнгөн, тусламжийн тухай хууль”-ийн төслийн танилцуулга

Улсын Их Хурлын 2003 оны 16 дугаар тогтоолоор батлагдсан Монгол улсын төсвөөс гэр бүлийн хөгжлийн талаар баримтлах бодлогод залуу гэр бүлийг дэмжих орчин бүрдүүлэх, хүүхэд бүр халамж, анхаарал хүртэж байх зорилтууд туссан билээ.

Сүүлийн 5 жилийн байдлаар жилд дунджаар 14000 гэр бүл шинээр бүртгүүлж байгаа бөгөөд түүний 90 гаруй хувийг 18-34 насныхан эзэлж байна. Шинээр гэр бүл болж байгаа иргэдийн ихэнхийг залуучууд эзэлж байгаа нь тэдэнд нэг талаас гэр бүлийн амьдралд хариуцлагатай хандах хандлагыг төлөвшүүлэх, нөгөө талаас гэр бүл нь тав тухтай амьдрал, хамтын сэтгэл зүй, хүмүүжил, нийгэмшил явагддаг нийгмийн анхдагч орчин учраас гэр бүлийн асуудалд төрийн зүгээс анхаарал хандуулан дэмжлэг үзүүлэхийг зүй ёсоор шаардаж байна.

Түүнчлэн хүн амын тогтвортой өсөлтийн хангах, шинээр мэндэлсэн хүүхдийг өсгөж бойжуулахад төрөөс гэр бүлд үзүүлэх дэмжлэгийг нэмэгдүүлэх шаардлагатай байна.

Дээр дурдсан үндэслэл, шаардлагатай уялдаад Засгийн газраас Монгол Улсын 2006 оны Нэгдсэн төсвийн тухай хуульд нэмэлт, өөрчлөлт оруулах тухай хуулийн төслийг хэлэлцээд 0-18 насны бүх хүүхдэд амьжиргааны түвшин харгалзахгүйгээр хүүхдийн мөнгөн тэтгэлэг, анх удаа гэрлэж байгаа залуу гэр бүлд нэг удаагийн тусламж, шинээр төрсөн хүүхэд бүрт нэг удаагийн тусламж олгоход шаардагдах хөрөнгийн эх үүсвэрийг 2006 оны төсөвт суулгахаар шийдвэрлэсэн билээ.

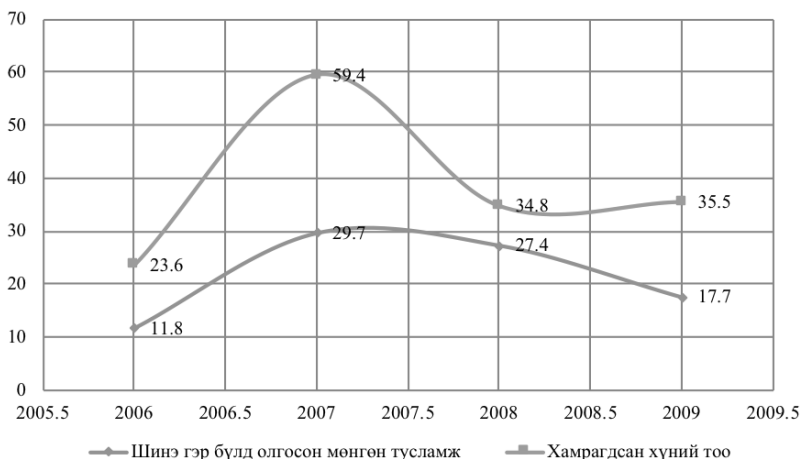
Залуу гэр бүлд олгох мөнгөн тусламжийг жилд 13.0 мянган гэр бүл авах тооцоо гарч байгаа ба тусламжийн хэмжээг 500.0 мянган төгрөгөөр тооцоход жилд 6.5 тэрбум төгрөг шаардагдана.

НИЙГМИЙН ХАМГААЛАЛ, ХӨДӨЛМӨРИЙН ЯАМ


Хавсралт 2. Хүүхэд, гэр бүлд мөнгөн тэтгэлэг, тусламж олгоход жилд шаардагдах хөрөнгийн тооцоо

Төрөл	Хэмжээ, давтамж	Хамрагдах гэр бүл болон хүүхдийн тоо	2006 онд зарцуулах хөрөнгийн хэмжээ	2006 оны төсвийн тодотголоор нэмж шаардагдах хөрөнгийн хэмжээ	2007 онд зарцуулах хөрөнгийн хэмжээ
			/сая төгрөг/	/сая төгрөг/	/сая төгрөг/
Хүүхдийн мөнгөн тэтгэлэг	Сар бүр 3000 төгрөг	1004628	29738.4	8138.4	36672.4
Шинэ гэр бүлд олгох мөнгөн тусламж	Нэг удаа 500.000 төгрөг	13000	6500	3250	6500
Шинээр төрсөн хүүхдийн мөнгөн тусламж	Нэг удаа 100.000 төгрөг	45000	4500	4500	4500
БҮГД	-	-	40838.4	15884.4	47672.4

Хавсралт 3. 2006 оноос хойш 4 жилийн хугацаанд нийт 153520 гэр бүлд 76,7 тэрбум төгрөг зарцуулжээ



Хавсралт 4. Дорнод аймгийн Хэрлэн сумын Засаг даргын А/38 тоот захирамж




ДОРНОД АЙМАГ
ХЭРЛЭН СУМЫН ЗАСАГ ДАРГЫН
ЗАХИРАМЖ

2015 оны 02 сарын 16 өдөр Дугаар А/38

Үүрэг чиглэл өгөх тухай

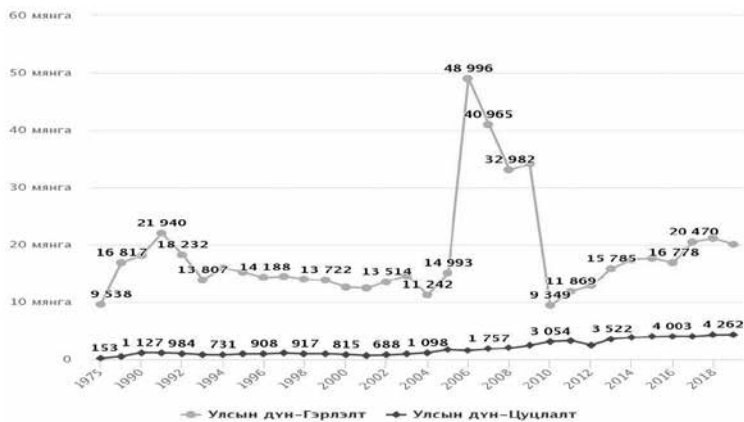
Монгол улсын Засаг захиргаа, нутаг дэвсгэрийн нэгж, түүний удирдлагын тухай хуулийн 29 дүгээр зүйлийн 29.1.6-ийн "а", 29.1.6-ийн "л", Гэр бүлийн тухай хуулийн 4 дүгээр зүйлийн 4.4, 5 дугаар зүйлийн 5.2 дахь заалтыг тус тус үндэслэн ЗАХИРАМЖЛАХ нь:

1. Гэр бүлийн бат бөх байдлыг хадгалах, үнэ цэнийг өргөх, гэр бүл салалт, түүнээс үүсэн гарах аливаа эрсдлээс урьдчилан сэргийлэх зорилгоор "Хамтын хариуцлагын гэрээ" байгуулж байхыг шинээр гэр бүл болж, гэрлэлтээ батлуулж буй тус сумын иргэдэд уриалсугай.
2. Тус сумын иргэдээс шинээр гэр бүл болох, гэр бүлээ албан ёсоор батлуулахад гэр бүлийн хүлээх үүрэг хариуцлага, өмчийн болоод харилцааны эрх тэгш байдлыг хангасан "Хамтын хариуцлагын гэрээ" байгуулж, нотариатаар баталгаажуулсны үндсэн дээр бүртгэж байхыг сумын Улсын бүртгэгч Г.Ариунсүвд, Ч.Энхцэцэг нарт даалгасугай.
3. Захирамжийн хэрэгжилтийг хангах ажлыг засаг захиргааны анхан шатны нэгжийн түвшинд зохион байгуулж, иргэд, олон нийтэд сурталчилж ажиллахыг багийн Засаг дарга нар, түүний ажлын албадад үүрэг болгосугай.
4. Хүүхэд, өсвөр үеийнхэнд эцэг эх, гэр бүлээ хайрлан дээдлэх, гэр бүлийн хүмүүжил, үнэ цэнийг таниулах талаар сургалт, сурталчилгааг тогтмол зохион байгуулж байхыг сургууль, цэцэрлэгийн ерөнхий менежерүүдэд үүрэг болгосугай.
5. Энэхүү захирамжийн хэрэгжилтэд хяналт тавьж, биелэлтийг хангуулж ажиллахыг Засаг даргын Тамгын газрын даргын албан үүргийг түр орлон гүйцэтгэгч А.Наранцэцэгт даалгасугай.



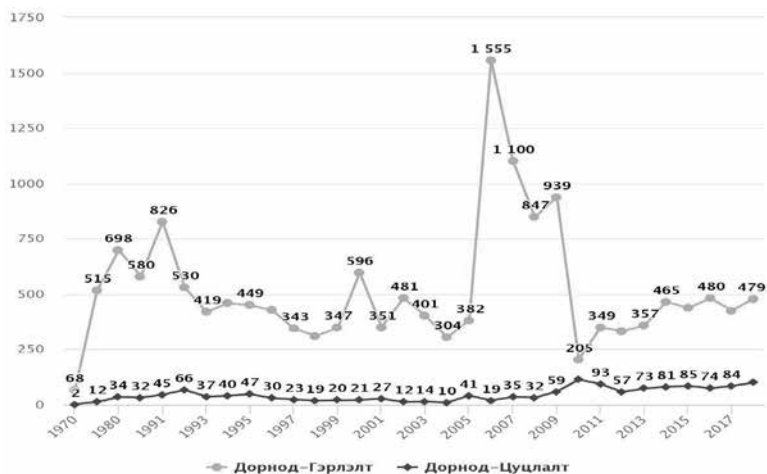
ЗАСАГ ДАРГА П.МӨНХТӨР

Хавсралт 5. Монгол улсын хүн амын гэрлэлт, цуцлалтын байдал (1975-2018)



Эх сурвалж: Статистик мэдээллийн нэгдсэн сан www.1212.mn

Хавсралт 6. Дорнод аймгийн хүн амын гэрлэлт, цуцлалтын байдал (1975-2018)



Эх сурвалж: Статистик мэдээллийн нэгдсэн сан www.1212.mn

Хавралт 7. Монгол улсын хүн амын төрөлт (1984-2019)

