

3

ДЭЭД БОЛОВСРОЛЫН БАЙГУУЛЛАГЫН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ БА САНХҮҮГИЙН МЕНЕЖМЕНТ

Р. Бадамханд

Дэлхий нийтийг хамарсан мэдээллийн технологийн асар хурдацтай хөгжил, дэлхийн эдийн засгийн хүрээний даяарчлал, өөрчлөлт нь дээд боловсролын системийг зэрэгцүүлэн шинэчлэх зайлшгүй шаардлагыг бий болгож байгаа билээ. Энэ шинэчлэл юуны өмнө дээд боловсрол олгодог байгууллага буюу сургуулиудын хүрээнд хийгдэх удирдлага зохион байгуулалтын өөрчлөлтөөс эхлэх нь ойлгомжтой.

Улс орны засгийн газраас явуулж байгаа бодлогоос шалтгаалан дээд боловсролын системийн 4 гол төрөл бий.

1. Чөлөөт зах зээлд үндэслэсэн санхүүгийн хувьд биеэ дааж өөрийгөө удирдах систем – Америк, Канад, Нидерланд болон Их Британи.
2. Төвлөрсөн төлөвлөгөөт системээс өөрийгөө удирдах системд шилжиж байгаа шилжилтийн систем – Финлянд, Швед зэрэг Хойд Европын орнууд.
3. Өөрийгөө удирдах системд шилжсэн боловч нэлээд хүндрэлтэй байгаа өөрчлөлтийн үеийн систем – Оросын холбооны улс, Зүүн Европын зарим орон.
4. Төвлөрсөн төлөвлөгөө болон хяналтын систем – Австри, Франц, Итали, Протугал болон Зүүн Европын зарим улсууд, хөгжиж байгаа орнууд.

Дээрх 4 өөр системтэй уялдаж дээд боловсролын байгууллагын удирдлагийн шийдвэр гаргах хүрээний 4 өөр загварыг авч үздэг байна.

1. Коллеги буюу тохиролцооны загвар:

- А. Шийдвэрийг удаан хугацаагаар сонгогдсон зөвлөлийн хүрээнд ардчилсан зарчмаар гаргадаг бөгөөд үйл явц нэлээд удаашралтай, ерөнхий шинжтэй.
- Б. Захирал гүйцэтгэх үүрэгтэйгээр, богино хугацаагаар сонгогддог.
- В. Удирдлагын үүрэг сул, гол нь үйл ажиллагааг хангахад чиглэнэ.

2. Бодлогын шийдвэрт загвар:

- А. Багш, оюутан, удирдах ажилтан, засгийн газар, бизнесийн байгууллага гэх мэт үйл ажиллагааны холбоо бүхий талуудаас сонгогдсон түр зөвлөл шийдвэрийг голчлон гаргадаг.
- Б. Шийдвэр гаргалт өмнөх загвараас илүү хугацаа болон зөрчлийг дагуулдаг.
- В. Гэхдээ сургуулийн эрхэм зорилгыг илүү баримтлах боловч бие даасан байдлыг бүрэн хангаж чаддаггүй.

3. Хүнд суртлын загвар:

- А. Дээд боловсролын нэгдсэн систем, сургалтын программ, багш ажилчдын цалин, бусад зардлыг засгийн газраас хянадаг.
- Б. Төвлөрсөн удирдлага, захирал, багш нар зөвхөн гүйцэтгэгчийн үүрэгтэй.
- В. Аливаа шинэчлэл өөрчлөлт удаан хийгдэж, хуучны баримтлал илүү байдаг.

4. Бизнес суурьт загвар:

- А. Сургуулийн бие даасан бодлого хэрэгждэг.
- Б. Оюутан, засгийн газар, бусад байгууллага нь захиалагчийн зүгээс багш, судлаачид, ажилчдад үйлчилгээний хөлс төлдөг.
- В. Орчин үеийн удирдлагын технологийг хэрэгжүүлэх илүү боломж, өөр өөр төрлийн санхүүгийн эх үүсвэр олох, бие даан санхүүжих, зардлыг хэмнэх зэрэг давуу талуудтай.

Практикт дээрх 4 төрлийн загварын холимог хэлбэрийг тухайн улс орны нөхцөлд зохицуулан хэрэгжүүлэх нь тохиромжтой байдаг.

Дээд боловсролын байгууллагад аливаа өөрчлөлт шинэчлэлтийг бусдын адил санхүүгийн менежментийн хүрээнээс эхлэх нь илүү үр дүнтэй байх бөгөөд энэ нь 3 үндсэн хүчин зүйлийн шаардлагыг хангах чиглэлд хийгдэнэ:

1. Үндсэн зорилго, үйл ажиллагааны чиглэл тодорхойлох

Дээд боловсролын байгууллагын үндсэн зорилго, үйл ажиллагааны ерөнхий чиглэл нь тухайн улсын боловсролын системийн хүрээнд үйлчлүүлэгчид буюу оюутан, судалгааны бааз, захиалагчийн хэрэгцээ, төрийн санхүүжилтийн хэлбэрээр тодорхойлогдоно. Санхүүжилт, үйл ажиллагааны чиглэл хоорондоо байнгын холбоотой буюу нэг талаас сургуулийн үйл ажиллагааны чиглэл санхүүжилтийн эх үүсвэрт нөлөөлдөг бол нөгөө талаас санхүүжилтын эх үүсвэр түүний хуваарилалт үйл ажиллагааны чиглэлийг тодорхойлоход тусладаг. Санхүүгийн удирдлага үйл ажиллагааны үндсэн чиглэлийн хүрээнд хэрэгжих болно. Тухайлбал зөвхөн сургалтын чиглэлтэй байгууллагын санхүүжилтийн хуваарилалт судалгаа – сургалтын байгууллагаас өөр байх нь мэдээж. Гэхдээ үйл ажиллагааны үндсэн чиглэл нилээд ерөнхий байдлаар тодорхойлогдох бөгөөд ирээдүйд өөрчлөх боломжтой байдаг.

2. Зохион байгуулалтын оновчтой хэлбэр сонгох

Дээд боловсролын байгууллагын бүтэц зохион байгуулалтын хамгийн түгээмэл хэлбэр доорхи онцлогтой байдаг.

- төвлөрсөн удирдлага
- төвлөрсөн үйлчилгээ, хангамж
- сургалт, судалгааны бие даасан нэгжүүд
- бусад үйл ажиллагаа.

Практикт энэхүү энгийн хэлбэр зохион байгуулалтын бусад хэлбэрүүдтэй холимог байдлаар

хэрэглэгдэх бөгөөд хамгийн оновчтой байх чиглэл бол доорхи 2 нөхцөлд тэмүүлэх нь зүйтэй гэж үздэг.

- А. Нэг талаас боловсон хүчин, байр талбай, хангамжийн төвлөрсөн хуваарилалт
- Б. Нөгөө талаас факультетын бие даасан байдал буюу тэд зардлын төв байж өөрийн орлогыг өөрсдөө зарцуулах, нэмэгдүүлэх боломж.

Тухайн улс орон, томоохон сургуулиудын хувьд дээрх нөхцөлийг янз бүрийн түвшинд хэрэгжүүлэх боломжтой юм. Жишээ нь, МУИС эхний нөхцлийн төвлөрлийг бий болгосон боловч сургууль факультетын бие даасан байдлыг оновчтойгоор сонгож хараахан чадаагүй байгаа гэх мэт.

3. Санхүүжилтийн эх үүсвэр, механизмыг боловсронгуй болгох

Засгийн газрын санхүүжилтын механизм дээд боловсролын байгууллагын үйл ажиллагааг тодорхойлоход чухал үүрэгтэй бөгөөд сүүлийн арваад жилд санхүүжилтийг авч зарцуулах (input based public finding) хэлбэрээс зарцуулалтаараа санхүүжигдэх (output based public finding) хэлбэрт шилжих хандлагатай байгаа билээ. Өмнө нь ажиллагсадын цалин, техник материалын хангамжинд зориулсан санхүүжилтыг авч зориулалтын дагуу хуваарилан үүнийхээ хүрээнд үйл ажиллагааны үр дүнг сургуулиуд өөрсдөө тодорхойлж байсан. Харин зарцуулалтаараа санхүүжигдэх хэлбэрийн үед засгийн газар сургуулийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг худалдан авах бөгөөд сургуулиуд санхүүжилтээ ямар зориулалтаар хуваарилахыг бие даан шийдэж, захиалгат үйлчилгээг улсад үзүүлэх эцсийн зорилгоо биелүүлэх нь чухал байдаг.

Дээрх хүчин зүйлүүдээс гадна санхүүгийн менежмент дараах үндсэн үүргийг хэрэгжүүлэхэд чиглэгддэг:

1. Санхүүгийн эх үүсвэрийг олж, төвлөрүүлэх – Засгийн газрын хязгаарлагдмал санхүүжилттэй байгууллагад өөр бусад олон төрлийн эх үүсвэрийг ашиглах шаардлага гардаг бөгөөд тухайлбал:

- Оюутны сургалтын төлбөр
- Захиалгат судалгааны ажлын хөлс
- Зохиогчийн эрх, патентын үнэ
- Хэвлэл, компьютерын программ зэрэг үйлчилгээний хөлс
- Хөрөнгө оруулагчдын хүрээг өргөжүүлэх
- Бусдын хандив
- Гадаадын тусламж
- Бизнесийн байгууллагаас хийх сургалтын захиалгат төлбөрүүд гэх мэт.

2. Орлого нэмэгдүүлэх бусад үйл ажиллагааг зохион байгуулах – Энэ чиглэлд 2 замыг өргөн ашиглах боломжтой:

- орлого нэмэгдүүлэх бусад үйл ажиллагааг сургуулийн хэвийн үйл ажиллагааны хэсэг болгон зохион байгуулах
- энэ үйл ажиллагааг нэгжүүдийн хувьд нээлттэй байлгаж, тэдгээрт тодорхой сонирхол төрүүлж байхаар зохион байгуулах гэх мэт.

3. Мөнгөн хөрөнгийн зохицуулалт хийх – Мөнгөн хөрөнгийн төсөв зохиож, мөнгөний хэрэгцээ, хангагдах түвшинг тогтоож хянах нь удирдлагын шийдвэрт чухал үүрэгтэй байдаг.

4. Хөрөнгийн оновчтой хуваарилалт хийх – Хөрөнгийн зөв зохистой хуваарилалт бол үйл ажиллагааны амжилтын үндэс учир хуваарилалт хийх тодорхой зарчим, журмыг

Боловсруулах нь чухал. Тухайлбал:

- орлогын тодорхой хувийг заавал зарцуулах үйл ажиллагааг тогтоох (5-10%-г мэдээллийн системийг шинэчлэхэд гэх мэт)
- үйл ажиллагааны төрөл зардлын төвүүдийг тодорхойлж тэдгээрийн орлогын хувь хэмжээг тогтоох
- санхүү, зардлын хариуцлагыг аль болох нэгжүүдийн үйл ажиллагаанд ойртуулах
- үйл ажиллагааны үр дүнг хэмжих үзүүлэлтүүдийг тодорхойлж, хуваарилалтанд ашиглах гэх мэт.

5. Санхүүгийн үйл ажиллагааны шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох – Санхүүгийн үйл ажиллагааны үр дүнг үнэлэх, хэмжих үзүүлэлтүүдийг зөв тогтоох явдал санхүүгийн менежментийн чухал үүрэг бөгөөд эдгээр үзүүлэлтүүд аливаа үйл ажиллагааны үр ашиг болон бүтээмжийг тодорхойлж чаддаг байх ёстой.

6. Хөрөнгө, нөөцийг зохистой ашиглах – Хөрөнгө нөөцөө төсөвлөн ашиглах, бодит зарцуулалтыг төсөвтэйгөө харьцуулан хянах, гарсан зөрүүнд дүн шинжилгээ хийх нь удирдлагын түвшинд хийгдэх чухал ач холбогдол бүхий үйл ажиллагаа байдаг.

7. Үйл ажиллагааны үнэлгээ, аудит хийлгэх – Үйл ажиллагааны үр дүнг зөв үнэлэх, хэмжих, дүгнэлт өгөх нь менежментийн нэг гол үүрэг боловч боловсролын байгууллагын хувьд энэ нь ярвигтай асуудлын нэг байдаг. Үүнд үйл ажиллагааны нэгж, хичээлийн нэг цаг болон нэг оюутны зардал, өртгийг хэмжих гэх мэт. Олон оронд боловсролын үйл ажиллагааны үнэлгээг засгийн газрын экспертүүд хийдэг бөгөөд тэд санхүүжилтийг ашигласан зориулалт, үр өгөөжийг тодорхойлоход чиглэдэг бөгөөд энэ зорилгоор тогтоосон шалгуур үзүүлэлтүүдийг авч үздэг. Тухайлбал:

- A. Орлогын үзүүлэлтүүд- нийт санхүүжилтэнд эзлэх засгийн газрын санхүүжилтийн хувь хэмжээ, оюутны төлбөр, бусад үйлчилгээний хувь гэх мэт,
- B. Санхүү, төлбөрийн чадварын шалгуур үзүүлэлтүүд – нийт орлого зарлагын харьцаа, нийт эх үүсвэрт эзлэх өр төлбөрийн хэмжээ гэх мэт,
- B. Хөрөнгө, өр төлбөрийн харьцаа – нөхөлтийн коэффициент, хөрөнгийн эргэц, орлогод эзлэх авлагын хэмжээ гэх мэт.

Үүнээс гадна сургуулиуд дотооддоо үнэлгээ хийж бусадтай харьцуулан дүгнэлт гаргаж байх нь үр дүнтэй байдаг.

8. Санхүүгийн бие даасан байдлыг хангах – Дээрх бүх үүргийн хэрэгжилт нь энэ үүргийг биелүүлэх нөхцөлийг хангах бөгөөд санхүүгийн менежментийн гол үр дүн үүгээр тодорхойлогдоно.

Санхүүгийн менежментийн эдгээр үүргийг бүхэл цогцолбор хэлбэрээр хэрэгжүүлэх ёстой бөгөөд юуны өмнө үйл ажиллагааны одоогийн түвшинд эдгээр үүргүүд хэрхэн хэрэгжиж байгааг үнэлж аль хэсгийг сайжруулан ажиллахыг тодорхойлох нь маш чухал алхам болдог.

Санхүүгийн менежментийн шинэчлэл бол олон улсын хүрээнд боловсролын системд хийж буй шинэчлэлийн үндсэн хэсэг болж байгаа бөгөөд зарим оронд хийж буй өөрчлөлтийн талаар товч мэдээллийг толилуулья.

Их Британи

Их Британид 1985 оноос их сургуулиудын бүтэц зохион байгуулалтын өөрчлөлтийг доорхи хэдэн чиглэлээр хийж эхэлжээ.

- Бизнес хэлбэртэй илүү ойр бүтцийг бий болгох

- Стратегийн төлөвлөлтийг хатуу хянах хариуцлагын нэгдсэн төвийг зохион байгуулах,
- Менежментийн мэдлэг, туршлага бүхий дэд захирал томилох,
- Дээд түвшний төлөвлөлт, нөөц хуваарилалтын хороо буюу удирдлагын зөвлөл ажиллуулах,
- Гүйцэтгэлийн олон төрлийн шалгуур үзүүлэлтийг ашиглах,
- Боловсон хүчнийг чанаржуулан сонголт хийх,
- Удирдлагын янз бүрийн түвшинд санхүүгийн эрх мэдлийг оновчтой хуваарилах гэх мэт.

Энэ шинэчлэлтийн хүрээнд 1988 оноос удирдлагын мэдээллийн сүлжээг бий болгон, компьютержүүлэх төслийг орон даяар эхэлсэн бөгөөд үүнийг засгийн газраас санхүүжүүлжээ. Мэдээллийн сүлжээнд оюутан, боловсон хүчний тоо, үндсэн хөрөнгө, тоног төхөөрөмжийн хүчин чадал, санхүүгийн эх үүсвэр болон удирдлагын талаарх тоо баримтыг юуны өмнө оруулсан байна.

Шинэчлэлийн өмнө 1980-аад оны эхэн үеэс Засгийн газрын бодлого дараах чиглэлд түлхүү хандаж байсныг тэмдэглэх хэрэгтэй юм. Үүнд:

- Дээд боловсрол эзэмшихээр сурч буй оюутанд улсаас гаргах зардлыг багасгах боломжийг хайх
- Их сургуулиудын орлого олох бусад арга замыг дэмжих зорилгоор 1990-ээд оноос түгээмэл болсон тусламж дэмжлэгийн хөрөнгийг хатуу тооцоо хяналттай байлгах г.м.

Засгийн газрын төсөл 1980-аад онуудад нийт сургуулийн 6-30% -ийг эхний ээлжинд хамарсан байна. Зарим газарт боловсон хүчнийг шинэчлэх / тэтгэвэрт гаргаж нөхөн төлбөр олгох, тэргүүлэх чиглэлийн техникийн программ болон инженерчлэлийг нэвтрүүлэх зэрэг тусгайлан авсан арга хэмжээ нь илүү үр дүн өгч байв. Мөн хичээл сургалт болон судалгааны эх үүсвэрийг тусгаарлах, эдгээрийн санхүүжилтэнд стратегийн бодлогыг чиглүүлсэн.

1988 оны "Education Reform Act" буюу "Боловсролыг шинэчлэх заавар" нь сургуулиудын удирдлагад өөрийн нөөцийг ашиглах талаар илүү эрх мэдэл олгохын зэрэгцээ хариуцлагын хатуу бүтцийг бий болгожээ. Мөн "The Universities Funding Council" буюу Их Сургуулиудыг Санхүүжүүлэх Зөвлөл гэдэг Засгийн сангаас тэтгэлэг өгөх оюутны тоогоо нэмэгдүүлэх замаар засгийн газраас хийх бусад хэлбэрийн санхүүжилтийг багасгах бодлого явуулсан бөгөөд үүнд зарим сургууль таагүй хандсан боловч нийт оюутны тоонд эдгээр оюутны эзлэх харьцааг UFC-с өгөх санхүүжилтийн хэмжээг тогтоох нэгэн үзүүлэлт болгож авсан нь үр дүнгээ өгчээ. Одоо Их Британий хувьд дээд сургууль төгсөгчдөд гаргах зардал Европын бусад орноос доогуур байна.

UFC нь их сургуульд гадаад дотоод аудит хийх журмыг хэвшүүлэн, сургуулиудын санхүүгийн эрүүл байдлыг хангаж байна. Их сургуулиудыг санхүүжүүлэх чөлөөт механизмыг бий болгосон явдал эдгээр байгууллагын менежментэд олон сайн үр дүн өгсөн гэж үздэг. Үүнд:

- Сургуулийн ихэнх нь хэлтэс, тэнхимийн түвшинд төсөв гаргах (хуваарилах) болсон бөгөөд заримдаа боловсон хүчний зардал цалинг зохих хэмжээд хамруулна,
- Ихэнх сургуулиудад хөрөнгө оруулалт, санхүүжилтийн эх үүсвэр нэмэгдсэн, аж ахуйн байгууллагатай ойр холбоо тогтоосон, гадаадын оюутныг олноор сургах болсон зэрэгтэй холбогдуулан ахлах албан тушаалтан томилж, зарим нь тэдний тоог нэмэгдүүлсэн,
- Сургуулиудад хариуцлага тооцох болон шийдвэр гаргах зорилготой олон мэдээллүүд ил тод болж эдгээрийг ашиглах боломжийг бий болгосон,
- Зардал орлогын талаархи харьцуулсан мэдээллийн тоо хэмжээ, чанар дээшилсэн.

Ялангуяа Их Сургуулийн Менежментийн Статистик ба Гүйцэтгэлийн Үзүүлэлтүүд хэмээх жил бүр хэвлэгддэг мэдээллийн чанарыг сайжруулсан нь өөр өөр салбар сургууль, төв захиргааны талаарх мэдээллийг ашиглан шинэ саналуудыг дэвшүүлэхэд ихээхэн нөлөөлсөн,

- Төсөв хийх журмыг батлан хэрэгжүүлж, нэг хичээлээр жилд арван оюутанд зарцуулах зардлыг бусад их сургуулийнхтай харьцуулах болсон.

Их Британийн ихэнх их дээд сургуулиудад нөөц хуваарилахдаа үндэслэл болгох санхүүгийн зарим төрлийн харьцааны зохистой хэмжээг тогтоон ашиглаж байна. Жишээлбэл: боловсон хүчин, номын сан, лабораторийн төсвийн хуваарилалт 1Ph.D=3 магитр гэх мэт. Зарим талаар төвлөрсөн хяналтыг дэмжиж байгаа боловч захиргаанд шаардлагатай нөөцийг авсны дараа үлдсэн төсвийг хэлтсүүддээ зохицуулан хуваарлаж өгөх болсон. Ингэснээр хэлтсүүдийн хооронд өрсөлдөөн бий болж ажил үүргээ гүйцэтгэх шинэ эрч хүч бий болгожээ. Гэвч санхүүгийн менежмент дараагийн 10 жилд шийдвэрлэх чухал маргаантай асуудалд тооцогдсоор байгаа бөгөөд үүнд санхүүгийн ажилтнуудын үүрэг роль улам чухлаар өсч байна.

Санхүүжилт, хариуцлагын шинэ бүтцэд орж түргэн өөрчлөгдөж буй дээд боловсролын системд үр дүнтэй менежмент явуулахад зайлшгүй шаардлагатай ур чадварыг эзэмшсэн мэргэжлийн удирдагчдын хэрэгцээ өсч байна. 1995 оноос Засгийн газрын санхүүжилтийг бууруулж санхүүжүүлэх хэмжээ нь боловсон хүчний хувийн жин, оюутны тоо, төгсөгчдийн тоо, боловсрол үргэлжлүүлэн эзэмшиж буй оюутны харьцаа, сургалт судалгааны чанар зэрэг үзүүлэлтүүдэд үндэслэж байна.

Эдгээр арга хэмжээний үр дүнд зардлын хэмжээ 15% буурсан бөгөөд цаашид ч дахин 7% буурах төлөвтэй байна гэж судлаачид бичжээ.

Австрали

Австралид 1987 оноос хийж буй Dawkins, 1995 оноос хийж буй Hoare шинэтгэл дараах зүйлд чиглэгдэж байна.

- Дээд боловсролын Үндэсний нэгдсэн систем бий болгох
- Том нэгжүүд бий болгохын тулд нэгтгэх үйл ажиллагаа явуулах
- Оюутны сурах нөхцлийг сайжруулах
- Шинжлэх ухаан, технологи болон бизнесийн удирдлагад түлхүү анхаарах
- Үр ашиг болон хүчин чадлыг нэмэгдүүлэх гэх мэт.

Нэгтгэх шатанд дээд боловсролын 17 их сургууль, 36 коллеж дундажаар 20000 орчим оюутан бүхий 36 Их Сургууль болон зохион байгуулагдсан. Ингэж нэгтгэснээр шинэ удирдах хүмүүс, зохицуулалт шаардлагатай болсон бөгөөд мэдээллийн төв, боловсон хүчний бодлогыг нэгтгэх хэрэгтэй болжээ. Стратеги төлөвлөлт одоо тогтсон зүйл болоод байгаа бөгөөд Дэд захирал гүйцэтгэх захирал (дарга)-ын статустай болж хэлтсүүдийг оновчтой зөв зохион байгуулах болсон бөгөөд ялангуяа менежментийг илүү анхаарч 4-5 хэлтэст 1 орлогч захирлыг томилжээ.

Боловсролын салбарыг хөрөнгө оруулалттай холбож 3 жил тутамд хянагдах нэгдсэн бодлогыг хэрэгжүүлж байна. Үр дүн:

- Ойрын зорилт мөнгө санхүүг хэмнэх чиглэл бол урт хугацааны зорилт нь эдийн засгийн өгөөжийг нэмэгдүүлэх, олон салбарын сургалтыг хөнгөвчилж, чанарыг сайжруулахад чингэсэн нэгтгэлийг хийсэн.
- Олон төрлийн уламжлал, дүрэм журам, дэд бүтэц бүхий захиргааны системийг нийлүүлэх нь төвөгтэй байсан ч харьцангуй бага зардлаар үүнийг хэрэгжүүлж чадсан.
- Оюутны тоо өссөнөөр бий болсон багш нарын ачааллыг Нидерландын туршилтаар судалгааны ажилтай зэрэгцүүлэн зохицуулах болсон гэх мэт.

Австралийн Боловсролын сайд 1996 оны 8 сард санхүүгийн талаар зарим өөрчлөлт хийх шийдвэр гаргасан. Үүнд: Засгийн газрын санхүүжилтийг ойрын 3 жилд 5% бууруулах, дээд боловсролын системд хувийн секторыг дэмжих гэх мэт, Энэ зорилгоор оюутнуудын өөрсдийн сонголт оролцоог нэмэгдүүлэх кредит цагийн систем буюу HECS-ийг нэвтрүүлсэн. HECS буюу дээд боловсролын кредит систем нь сонгосон мэргэжлээр олох ирээдүйн орлогын хэмжээ ба сургалтын өртөгт үндэслэсэн кредит цагийн үнэлгээг тогтоож, үүнд сууриласан сургалтын төлбөрийг оюутны цуглуулах кредит цагтай уялдуулдаг. Дотоодын оюутнууд нийт төлбөрийн 22% -ийг урьдчилан төлөөд үлдсэн хэсгийг зээлийн хэлбэрээр буюу төгсөөд олох орлогоосоо нөхөж төлдөг байна. Мөн зарим талаар улсын болоод холбооны Засгийн Газрын хяналт оролцоог багасгасан нь бие даасан бодит эрх мэдлээ өргөжүүлэхийн тулд сургуулиудад нэгдэх нөхцлийг бий болгосон. Холбооны Засгийн Газраас хууль зүйн орчинг бүрдүүлэхэд илүү анхаарч арьсны өнгө, нас хүйс, мэргэжлийн эрүүл мэнд ба аюулгүй байдал зэрэг асуудлыг хуульчилжээ.

Их сургуулиудад төсөв, хариуцлагын систем нэвтрүүлснээр санхүүгийн гол үзүүлэлтүүдэд мэдэгдэхүйц өсөлт гарчээ. Судалгаанд үндэслэн төсөвлөлт олон сургуулиудыг өөрийн дотоод нөөц, хүчин чадлаа шавхан ажиллахад хүргэсэн. Цаашид орчин үеийн менежментийн дадлага туршлагыг нэвтрүүлэх алхмыг хийж байна.

Африкийн зарим орнууд

Африкийн бүс нутаг дэлхийн эдийн засгийн хямралд гүн өртөж, өргөн хэрэглээний барааны үнэ нь өсч, эдийн засгийн бүтцийн өөрчлөлт бий болсноор дээд боловсролд улсаас үзүүлэх санхүүжилт багассаар иржээ. Дээд боловсролын системд санхүүгийн болон менежментийн хүндрэл үүсээд байна. Нийгмийн хэрэгцээ их буй хэдий ч сургуулиуд чанар муутай олон хүмүүс төгсгөж, шинэ мэдлэг бага олгож байгааг тэмдэглэсээр байна. 1980 –аад оны үед хийсэн Засгийн Газар судалгаагаар их дээд сургуулиуд хүчин чадалтайгаа тэнцвэргүй олон оюутан элсүүлж ингэснээр чанар муутай сургалт, ажилгүйдэл, эмх цэгцгүй байдал улмаар санхүүжилтийн хувьд бэрхшээлийг бий болгосон гэсэн дүгнэлт хийжээ. Иймээс дээд боловсролын менежмент эдгээр байдлыг эмхлэн цэгцлэхэд чиглэгдэж иржээ. Үүнд:

- Оюутнуудыг аль болох дотуур байрнаас гадуур амьдруулж, нэгжийн өртөг бууруулах
- Өөрийгөө санхүүжүүлэх боломжтой номын худалдаа, зоогийн газруудыг бий болгох
- Оюутнуудын зээлийн сүлжээг бий болгох
- Багш нарын ажлын үнэлгээг лекцийн үр дүнтэй холбох гэх мэт.

Эдгээр арга хэмжээ ашигтай хэдий ч багшлах боловсон хүчин, барилга байгууламж, тоног төхөөрөмж, засвар үйлчилгээг сайжруулахад хангалттай биш юм. Тус бүс нутгийн зарим их сургуулиуд энэ байдлаасаа гарахын тулд донор орнуудын тусламжинд ихээхэн найдаж байдаг.

Төсвийн санхүүжилт нэмэгдэхгүй байгаа одоогийн нөхцөлд хүнд байдлаас гарах гол арга зам бол менежментийн үр нөлөөг дээшлүүлэх явдал юм. Тус бүс нутгийн хэд хэдэн их сургуулиуд хандивлагч орнуудаас ямар тусламж ирж болох тухай стратегийн төлөвлөгөө зохиодог байна. Зарим сургуулиуд амжилт олохуйц стратеги төлөвлөгөө зохиож чадсанаар гадаадын санхүүжилт бүхий томоохон төслүүдийг хэрэгжүүлж эхлээд байна.

Тус бүс нутгийн их сургуулиудын хүрээнд баримтлах дээд түвшний бодлого боловсруулж 1992 оны 8 сард авч хэрэгжүүлсэн тунхаглалд дээд боловсролын байгууллагуудын менежментийг сайжруулах зорилготой дараах чиглэлийг тодорхойлжээ. Үүнд:

- Мэдээлэл судалгааны систем бий болгох
- Санхүүгийн хариуцлагыг нарийн хуваарилах

ЭДИЙН ЗАСАГ: онол, практик

- Санхүүгийн эх үүсвэрийн боломжийг нэмэгдүүлэх
- Үйл ажиллагааны менежментийг боловсронгуй болгох
- Хөрөнгө, нөөцийг зохистой хуваарилах
- Өртөг зардлыг багасгах шалгуурыг тодорхойлох
- Хэт үнэтэй хөтөлбөр, программын үнийг багасгах зорилгоор бүс нутгийн хэмжээнд хамтран ажиллах
- Нэгжийн түвшинд санхүүгийн эх үүсвэрийг нэмэгдүүлэх гэх мэт.

Латин Америкийн зарим орнууд

Латин Америкийн орнуудын дээд боловсролийн системд нийгмийн хэрэгцээний өсөлтөөс хоцрох, сургалтын чанар шаардлагатай түвшинд хүрэхгүй байгаа, санхүүжилт хүрэлцэхгүй байгаагаас оюутнууд шаардлагатай бүх хичээлийг судлах боломжгүй байдаг зэрэг нийтлэг дутагдлууд байдаг. Их сургуулийн боловсон хүчний цалин бага учир багш нар 2-3 ажил давхар эрхэлдэг эсвэл мэргэжлээ орхиход хүргэдэг.

Засгийн Газар өөрөөс гарах зардалд хязгаар тогтоосон бөгөөд ингэснээр хувийн сургуулиуд олноор бий болохыг зөвшөөрөх нийгмийн шаардлага гарчээ. Одоо олон тооны хувийн сургуулиуд ажиллаж хямд төсөр боловсрол эзэмшихийг санал болгож байна. Хувийн сургуулиуд үүссэнээс хойш Латин Америкийн улсын сургуулиудад бүтцийн дорвитой өөрчлөлт хийгдээгүй бөгөөд боловсон хүчний тоо харьцангуй олон хэвээр байна. Жишээ нь: Бразилийн улсын сургуулиудад оюутан багшийн харьцаа дунджаар 8:1 байхад хувийн сургуулиудад 2-3 дахин бага байдаг байна. Бие даасан факультетын систем ба үндсэн (байнгын) багштай тогтолцоог дэмжиж байна. Удирдах ажилтны чадварыг сайжруулж, мэдээллийн системийн дутагдлыг арилгах зорилт тавьжээ. Зарим салбарт байр зайн ашиглалт хангалтгүй буюу (Колумб, Перу, Эквадор) маш цөөн оюутантай үйл ажиллагаа явуулдаг байна.

Гэвч олон оронд боловсролын системийн шинэчлэлийг хийж эхлээд байгаа бөгөөд үүний дүнд зардал зарлагын тодорхой стандартыг тогтоохыг оролдож байгаа аж.

Нэг оюутанд ногдох улсын зардлын судалгаа:
Үндэсний нийт бүтээгдэхүүний нэг хүнд ногдох хэсгээс оюутанд ноогдуулан тооцсон хэмжээ (%)

	1989	1990	1992
Бразил	0,59	1,1	1,09
Чили	1,11	0,29	0,24
колумб	0,41	0,36	0,38

Тус бүс нутгийн үндэсний түвшинд яригддаг асуудлаас гадна менежментийн шинэчлэлийг бие даан явуулж буй сургуулиуд байдаг. Мексик, Бразилийн зарим томоохон их сургуулиуд компьютер болон мэдээллийн системд зориулсан сан бий болгосон нь илүү үр дүнтэй менежментийг явуулах нөхцлийг бүрдүүлж эхлээд байгаа ажээ.