OLIY TA’LIM MUASSASALARIDA STRATEGIK BOSHQARUV TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH

Siddiqova O‘g‘iloy Shavkatovna
“Temuriylar izdoshlari” maktablari ta’sischisi.
https://doi.org/10.5281/zenodo.23318816

Annotatsiya

Maqolada O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirishning nazariy, huquqiy va tashkiliy asoslari tadqiq etiladi. Normativ-huquqiy hujjatlar, strategik menejment nazariyalari va xalqaro oliy ta’lim boshqaruvi yondashuvlari kontent-tahlil hamda qiyosiy-metodik usullar yordamida umumlashtirildi. Missiya va maqsadlarni aniq belgilash, manfaatdor tomonlar bilan muloqot, natijadorlik indikatorlari, raqamli monitoring va sifatni ta’minlash mexanizmlarini uyg‘unlashtiruvchi konseptual model taklif etildi. Natijalar empirik tajriba emas, balki nazariy tahlil va mualliflik metodik takliflaridir.

Kalit so‘zlar: oliy ta’lim, strategik boshqaruv, universitet avtonomiyasi, KPI, Balanced Scorecard, sifat menejmenti, raqamli monitoring, strategik rejalashtirish.

Annotation

This paper examines the theoretical, regulatory and organizational foundations for improving strategic management in higher education institutions in Uzbekistan. A conceptual framework integrates mission alignment, stakeholder participation, performance indicators, digital monitoring and quality assurance. Findings are based on documentary and comparative analysis rather than original institutional survey data.

Keywords: higher education, strategic management, university governance, key performance indicators, Balanced Scorecard, quality assurance, digital monitoring.

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические, нормативные и организационные основы совершенствования стратегического управления высшими образовательными учреждениями Узбекистана. На основе анализа документов и сравнительно-методического подхода предложена концептуальная модель, объединяющая целеполагание, участие заинтересованных сторон, показатели результативности и цифровой мониторинг. Результаты не являются данными авторского эмпирического обследования.

Ключевые слова: высшее образование, стратегическое управление, управление университетом, показатели эффективности, обеспечение качества, цифровой мониторинг.

KIRISH

Oliy ta’lim tashkilotlari faoliyati bilimlarni uzatish bilangina chegaralanmaydi: ulardan ilmiy natijadorlik, innovatsion hamkorlik, mehnat bozori bilan integratsiya, inklyuzivlik va moliyaviy barqarorlik ham talab etiladi. Bu vazifalar o‘zaro raqobatlashadigan resurslar sharoitida boshqaruv qarorlarini strategik ustuvorliklarga asoslashni taqozo etadi. O‘zbekiston Respublikasining «Ta’lim to‘g‘risida»gi Qonuni hamda 2030-yilgacha oliy ta’lim tizimini rivojlantirish konsepsiyasi institutsional taraqqiyot uchun muhim me’yoriy asosni yaratgan [1, 2].

«O‘zbekiston — 2030» strategiyasi ta’lim sifati, ilmiy salohiyat, xalqaro hamkorlik va oliy ta’lim boshqaruvini rivojlantirish kabi yo‘nalishlarni belgilaydi [3]. Biroq mamlakat miqyosidagi dasturiy maqsadlarni alohida universitetning kundalik boshqaruv mexanizmlariga tarjima qilish murakkab vazifadir. Rejalashtirish ko‘pincha faoliyatlar ro‘yxatini tuzish bilan cheklanib qolishi, indikatorlar jarayon natijasidan ko‘ra hujjat aylanishini baholashi, xatarlar va moliyaviy resurslar bilan bog‘lanmasligi mumkin. Mazkur muammolar universitetlar uchun dalillarga asoslangan muvofiqlashtirish modelini ishlab chiqishni talab qiladi.

Tadqiqot maqsadi — oliy ta’lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirishning tashkiliy-metodik modelini ishlab chiqish va uning samaradorligini baholash uchun o‘lchovli ko‘rsatkichlar tizimini taklif etish. Tadqiqot obyekti — oliy ta’lim muassasasining boshqaruv jarayonlari; predmeti — strategik maqsad, resurs, bajarilish monitoringi va boshqaruv javobgarligi o‘rtasidagi aloqalardir.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Strategik menejmentning klassik yondashuvi tashkilotning tashqi muhitidagi imkoniyat va cheklovlarni uning ichki imkoniyatlari bilan moslashtirishga qaratiladi. Bryson davlat va notijorat tashkilotlari uchun strategik rejalashtirishni manfaatdor tomonlar bilan kelishilgan qarorlar jarayoni sifatida talqin etadi [7]. Mintzberg rejalashtirilgan strategiya bilan amaliyot davomida shakllanuvchi strategiya o‘rtasidagi tafovutni ko‘rsatib, haddan tashqari qat’iy rejalarning moslashuvchanlikni cheklashini ta’kidlaydi [8].

Kaplan va Nortonning Balanced Scorecard (BSC) modeli moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan cheklanmasdan, manfaatdor tomonlar, ichki jarayonlar va o‘rganish-rivojlanish natijalarini o‘zaro bog‘laydi [9]. Universitet faoliyatida bu yondashuvni bevosita ko‘chirish emas, balki talabalar muvaffaqiyati, tadqiqot sifati va akademik erkinlikni inobatga olib moslashtirish zarur. OECDning oliy ta’lim ko‘rsatkichlarini qiyoslash bo‘yicha hisoboti boshqaruvda natijalarni institutning missiyasi va milliy konteksti bilan birga talqin qilish muhimligini ko‘rsatadi [10].

Yevropa oliy ta’lim hududida sifatni ta’minlash standartlari (ESG) ichki sifat tizimining ta’lim dasturlari, talabalar ishtiroki va uzluksiz takomillashtirish bilan bog‘liqligini aks ettiradi [11]. UNESCO ta’limni boshqarish bo‘yicha materiallarida tizimli rejalashtirish va institut salohiyatini kuchaytirishga urg‘u beradi [12]. O‘zbekistonning normativ bazasida oliy ta’lim sohasidagi boshqaruv vakolatlari, tashkiliy mas’uliyat va uzoq muddatli rivojlanish yo‘nalishlari belgilangan [2, 4, 5].

MATERIALLAR VA METODLAR

Tadqiqot nazariy-analitik tavsifga ega. Materiallar tarkibiga O‘zbekistonning ta’limga oid normativ hujjatlari [1–6], strategik rejalashtirish nazariyasiga oid asarlar [7–9], xalqaro tashkilotlarning oliy ta’lim boshqaruvi va sifatni baholash hujjatlari [10–15] kiritildi. Hujjatlar maqsad, boshqaruv subyekti, javobgarlik, indikator, nazorat davriyligi va qayta aloqa mexanizmlari mezonlari bo‘yicha solishtirildi.

Tahlil to‘rt bosqichda bajarildi: (1) strategik maqsadlarni tasniflash; (2) mavjud boshqaruv asboblarini qiyoslash; (3) jarayon va natija ko‘rsatkichlarini ajratish; (4) institutsional joriy etish algoritmini ishlab chiqish. Taklif etilgan indikatorlar va grafik qiymatlar normativ yoki real universitet statistikasi emas, balki boshqaruv modelining namunaviy parametrlaridir. Shu sababli ulardan empirik tasdiqlangan natija sifatida foydalanib bo‘lmaydi.

NATIJALAR

Hujjatlar tahlili asosida strategik boshqaruvning besh tarkibiy bo‘g‘ini aniqlandi: diagnostika, strategik tanlov, operatsion rejalashtirish, ijro monitoringi va strategiyani yangilash. Ushbu bo‘g‘inlarni

alohida bo‘limlar emas, yagona boshqaruv sikli sifatida tashkil qilish tavsiya etiladi. Diagnostika bosqichida talabalar, bitiruvchilar, ish beruvchilar va professor-o‘qituvchilar ehtiyojlari SWOT hamda PEST tahlillari orqali ko‘rib chiqiladi; strategik tanlovda esa muassasa missiyasiga mos 3–5 ta ustuvor yo‘nalish belgilanadi [7, 8].

Taklif etilgan modelda har bir ustuvor maqsad uchun ijrochi bo‘linma, resurs manbasi, boshlang‘ich qiymat, yil yakunidagi maqsadli qiymat va xatarlar reyestri qayd qilinadi. Prorektorlar strategik yo‘nalishlar bo‘yicha javob beradi, sifat bo‘limi indikatorlarning metodologiyasini nazorat qiladi, ilmiy kengash esa choraklik natijalarni muhokama qiladi. Talaba va ish beruvchi vakillarining fikr-mulohazasi boshqaruv siklining majburiy elementi bo‘lishi lozim [11, 13].

1-jadval. OTM strategik boshqaruvini takomillashtirishning taklif etilayotgan modeli

Bosqich	Asosiy boshqaruv vositasi	Kutiladigan boshqaruv mahsuli
Diagnostika	SWOT/PEST; manfaatdor tomonlar xaritasi	Muammolar va resurslar ro‘yxati
Strategik tanlov	Missiya, 3–5 ustuvor maqsad	Tasdiqlangan strategik xarita
Rejalashtirish	KPI pasporti, byudjet, xatarlar reyestri	Mas’ullar va muddatlar belgilangani
Monitoring	Raqamli panel; choraklik tekshiruv	Reja–amal tafovutlari
Qayta ko‘rib chiqish	PDCA; manfaatdor tomonlar bilan muhokama	Yangilangan harakatlar rejasi

Jadvalda keltirilgan ketma-ketlik resurs ajratish qarorini maqsad ko‘rsatkichlari bilan bog‘lashga xizmat qiladi. Masalan, ilmiy faoliyatni rivojlantirish maqsadiga ajratilgan mablag‘ natijadorlik sifatini aks ettiruvchi ko‘rsatkichlar bilan uyg‘unlashtiriladi; faqat chop etilgan maqolalar sonini oshirish bilan cheklanilmaydi.

2-jadval. Balanslashtirilgan indikatorlar tizimi (namunaviy)

Yo‘nalish	Ko‘rsatkich	O‘lchash usuli va davriylik
Ta’lim sifati	Bitiruvchilarning 6–12 oyda bandligi	Karyera kuzatuvi; yillik
Talaba tajribasi	Talabalar qoniqish indeksi	Anonim so‘rov; semestr
Ilmiy natijadorlik	Sifat talablari bajarilgan loyihalar ulushi	Ekspertiza; yillik
Xalqaro hamkorlik	Natijaga yetgan hamkorlik loyihalari	Shartnoma va yakuniy hisobot; yillik
Resurs samaradorligi	Strategik loyihalarning muddatida ijrosi	Monitoring paneli; choraklik
Sifat kafolati	Tuzatish harakatlarining yopilish ulushi	Ichki audit; choraklik

KPI pasportiga indikatorning aniq ta’rifi, hisoblash formulasi, ma’lumot manbasi, mas’ul bo‘linma, yangilash sanasi va noto‘g‘ri talqin qilish xatarini kiritish taklif etiladi. Indikatorlar sonini cheklash, maqsadlararo muvozanatni saqlash hamda ko‘rsatkichlarni sun’iy ravishda oshirishga undovchi rag‘batlardan qochish muhim [9, 10].

1-rasm. Strategik boshqaruvning taklif etilgan uzluksiz sikli



Diagramma konseptual jarayonni aks ettiradi; unda statistik natijalar yoki eksperimental baholar berilmagan. Monitoringdan so‘ng muhim tafovutlar aniqlansa, strategik maqsadlar va resurslar qayta muvofiqlashtiriladi. Shunday qilib, rejalashtirish bir martalik hujjat emas, qarorlar va teskari aloqaning muntazam sikliga aylanadi.

MUHOKAMA

Taklif etilayotgan yondashuvning afzalligi strategiya, operatsion vazifalar, byudjet va baholashni yagona mantiqiy zanjirda jamlashidir. BSC yondashuvi universitetning moliyaviy va nomoliyaviy maqsadlari o‘rtasidagi nomutanosiblikni yumshatishi mumkin [9]. Biroq oliy ta’lim o‘ziga xosligi sababli standart korporativ ko‘rsatkichlar avtomatik qo‘llanilmasligi kerak: akademik erkinlik, tadqiqotning uzoq muddatli ta’siri va ijtimoiy missiya mustaqil qadriyat sifatida saqlanadi [10, 14].

Amaliyotga joriy etish uch davrni qamrab olishi mumkin. Dastlabki 3 oyda strategik audit, ma’lumotlar manbalari inventarizatsiyasi va manfaatdor tomonlar bilan muhokama o‘tkaziladi. Keyingi 3–6 oyda KPI pasportlari, bo‘linmalarning mas’uliyat xaritasi va pilot raqamli panel sinovdan o‘tkaziladi. Keyingi davrda indikatorlar va qarorlar sifatini mustaqil ichki audit yordamida baholash maqsadga muvofiq. Bunday vaqt oralig‘i muallifning rejalashtirish taklifi bo‘lib, har bir muassasada resursga moslashtirilishi lozim.

Raqamlashtirishning o‘zi strategik boshqaruv sifatini kafolatlamaydi. Ma’lumotlar bazalari takrorlanishi, bo‘limlar kesimida tushunchalar bir xil talqin qilinmasligi va xodimlarda analitik ko‘nikmalar yetishmasligi mumkin. Shuning uchun ma’lumotlarni boshqarish reglamenti, foydalanuvchi huquqlarini chegaralash, xodimlarni tayyorlash va qarorlarning audit izini saqlash bilan birga joriy etish zarur [12, 15].

Tadqiqotning cheklovi shundan iboratki, taklif qilingan mexanizmning samaradorligi aniq OTMlarda eksperimental o‘lchanmagan. Keyingi bosqichda bir nechta oliy ta’lim muassasasida boshlang‘ich va keyingi davr ko‘rsatkichlari, xodimlar intervyulari, qarorlarni bajarish muddati va talabalar qoniqish darajasini qiyosiy o‘rganish talab etiladi. Shuningdek, strategik maqsadlardagi o‘zgarishlar tashqi moliyalashtirish, hududiy sharoit va demografik omillarga bog‘liqligini hisobga olish muhim.

XULOSA

Oliy ta’lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirishning asosiy sharti missiya, o‘lchab bo‘ladigan maqsadlar, resurslar va ijro javobgarligini bir tizimda bog‘lashdir. Normativ hujjatlar tahlili O‘zbekiston oliy ta’limini modernizatsiya qilish maqsadlari bilan institutsional strategiyalarni muvofiqlashtirish zarurligini ko‘rsatadi [2, 3].

Taklif etilgan besh bosqichli model — diagnostika, strategik tanlov, operatsion rejalashtirish, monitoring va qayta ko‘rib chiqish — universitet boshqaruvida uzluksiz takomillashtirishga metodik asos bo‘lib xizmat qilishi mumkin. Strategik indikatorlar talabalar manfaatlari, ta’lim sifati, ilmiy natijalar, hamkorlik va resurs samaradorligini muvozanatli qamrashi lozim.

Model samaradorligini amaliy jihatdan isbotlash uchun OTMlar kesimida pilot joriy etish hamda asosiy ko‘rsatkichlarning bir necha davrdagi dinamikasini o‘rganish tavsiya qilinadi. Shu bilan boshqaruv qarorlari hisobdorligi oshishi va strategiya ijrosi dalillarga asoslangan tarzda kuzatilishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. O‘zbekiston Respublikasi. (2020). Ta’lim to‘g‘risida (O‘RQ-637-son Qonun). https://lex.uz/docs/-5013007
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2019a). O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida (PF-5847-son Farmon). https://lex.uz/acts/-4545884
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2023). “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida (PF-158-son Farmon). https://lex.uz/acts/-6600413
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2019b). Oliy va o‘rta maxsus ta’lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida (PQ-4391-son Qaror). https://lex.uz/acts/-4415478
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2019c). Oliy va o‘rta maxsus ta’lim sohasida boshqaruvni isloh qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida (PF-5763-son Farmon). https://lex.uz
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2022). 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida (PF-60-son Farmon). https://lex.uz/uz/docs/-5841063
7. Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Wiley.
8. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
10. OECD. (2019). Benchmarking higher education system performance. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/be5514d7-en
11. European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG). https://www.enqa.eu/index.php/home/esg/
12. UNESCO International Institute for Educational Planning. (2010). Strategic planning: Concept and rationale. UNESCO-IIEP.
13. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
14. Birnbaum, R. (1988). How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership. Jossey-Bass.
15. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.