

## OLIV TA'LIM TASHKILOTI XODIMLARIDA MENEJERLIK SIFATLARINING AMALDAGI HOLATI VA RIVOJLANISH JARAYONLARI

Raximov Mirvali Donayevich

Oliy ta'limni rivojlantirish global hamkorlik markazi, tayanch doktorant

[mirvali\\_rakhimov\\_90@mail.ru](mailto:mirvali_rakhimov_90@mail.ru)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21185486>

**Annotatsiya:** Ushbu tezisda muallif oliy ta'lim tashkilotlari xodimlarida menejerlik (boshqaruvchanlik) sifatlarining bugungi kundagi amaldagi holati, tizimdagi islohotlar davrida ushbu sifatlarga bo'lgan ehtiyoj hamda ularni tizimli rivojlantirish jarayonlari tahlil qilingan. Shuningdek, oliy ta'lim tizimi xodimlarining menejerlik kompetensiyalarini oshirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ilgari surilganligiga guvoh bo'lamiz.

**Kalit so'zlar:** Oliy ta'lim, menejerlik sifatleri, boshqaruv kompetensiyasi, akademik menejment, kadrlar salohiyati, rivojlanish jarayonlari.

## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖЕРСКИХ КАЧЕСТВ У СОТРУДНИКОВ ВЫСШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Аннотация:** В данной тезисной работе автором проанализированы современное состояние управленческих (менеджерских) качеств сотрудников высших образовательных организаций, потребность в этих качествах в период реформ в системе, а также процессы их системного развития. Мы также становимся свидетелями того, что в работе выдвинуты практические рекомендации по повышению управленческих компетенций персонала системы высшего образования.

**Ключевые слова:** Высшее образование, менеджерские качества, управленческая компетенция, академический менеджмент, кадровый потенциал, процессы развития.

## CURRENT STATUS AND DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION STAFF

**Annotation:** *In this abstract, the author analyzes the current state of managerial qualities among the staff of higher education organizations, the need for these skills during the period of systemic reforms, and the processes of their systematic development. We also observe that the paper puts forward practical recommendations for enhancing the managerial competencies of higher education system personnel.*

**Keywords:** *Higher education, managerial qualities, managerial competence, academic management, personnel potential, development processes.*

### KIRISH

Bugungi kunda jahon ta'lim makonida oliy ta'lim muassasalari nafaqat ilmiy fan va ta'lim maskani, balki raqobatbardosh xizmatlar ko'rsatuvchi yirik ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar sifatida namon bo'lmoqda. O'zbekiston Respublikasida oliy ta'lim tizimini tubdan isloh qilish, universitetlarga akademik va moliyaviy mustaqillik berish sharoitida professor-o'qituvchilar hamda ma'muriy xodimlarning menejerlik sifatleri (boshqaruv ko'nikmalari) hal qiluvchi ahamiyat kasb etmoqda. Zamonaviy oliy ta'lim xodimi nafaqat o'z sohasining yetuk mutaxassisi, balki resurslarni to'g'ri taqsimlay oladigan, jamoani maqsadlar sari yetaklovchi va inqirozli vaziyatlarda tezkor qaror qabul qiluvchi strategik menejer bo'lishi talab etiladi. Oliy ta'lim muassasalarining rahbarlari va boshqaruv xodimlari ushbu jarayonning asosiy amalga echiruvchilari hisoblanadi. Shu sababli, ularning menejerlik sifatlarini rivojlantirish tizimini takomillashtirish mamlakatimiz oliy ta'limining raqobatbardoshligi va sifatini oshirishning muhim omillaridan biridir.

Oliy ta'lim tashkiloti xodimlarining menejerlik sifatlarini rivojlantirishning amaldagi holati haqida so'z yuritar ekanmiz eng avvalo amaldago holatni tahlil qilmog'imiz va uning ijobiy jihatlariga e'tibor qaratib, so'ngra keying jihatlarini ko'rib chiqish lozim.

### Amaldagi holat tahlili

Oliy ta'lim tashkilotlari xodimlarining menejerlik sifatlarini o'rganish bo'yicha o'tkazilgan tahlillar va kuzatuvlar shuni ko'rsatadiki, bugungi kunda tizimda quyidagi amaldagi holat kuzatilmoqda:

1. **Akademik yetakchilik va ma'muriy boshqaruv o'rtasidagi mutanosiblik:** Ko'p hollarda kafedra mudirlari va dekanlar kuchli ilmiy salohiyatga ega bo'lsalar-da, zamonaviy menejment (HR-menejment, taym-menejment, strategik rejalashtirish) qoidalaridan yetarli darajada xabardor emasligi.
2. **Raqamli menejment ko'nikmalari:** Ta'lim platformalari va elektron hujjat aylanishi (masalan, HEMIS tizimi) joriy etilishi bilan xodimlarda raqamli boshqaruv ko'nikmalari shakllandi, biroq ma'lumotlarni tahlil qilish (Data Analytics) va ular asosida qaror qabul qilish darajasi hali ham pastligicha qolmoqda.
3. **Innovatsion tashabbuskorlik:** Xodimlarda an'anaviy boshqaruv (buyruq va ijro) andozalariga suyanish kuchli, xalqaro grantlar jalb qilish, tijoratlashtirish va xalqaro hamkorlikni mustaqil boshqarish kabi "tadbirkorlik" sifatleri (Entrepreneurial skills) tizimli shakllanmagan.

### **Rivojlanish jarayonlari va omillari**

Oliy ta'lim xodimlarida menejerlik sifatlarini rivojlantirish uzluksiz va ko'p bosqichli jarayon bo'lib, u quyidagi yo'nalishlarda amalga oshirilishi lozim:

1. **Motivatsiya va korporativ madaniyat:** Xodimlarda ichki motivatsiyani uyg'otish hamda universitet ichida sog'lom korporativ muhitni yaratish. Menejerlik sifatleri faqat lavozimga erishish vositasi emas, balki shaxsiy KPI (samaradorlik ko'rsatkichlari)ning ajralmas qismi bo'lishi kerak.
2. **Uzluksiz malaka oshirish (Upskilling):** Rahbar va pedagog kadrlar uchun muntazam ravishda "Zamonaviy ta'lim menejmenti", "Loyihalarni boshqarish (Project Management)", "Konfliktlarni boshqarish" va "Komanda bilan ishlash (Teambuilding)" yo'nalishlarida trening hamda vorkshoplar tashkil etish.
3. **Mentorlik (Ustoz-shogird) tizimi:** Tajribali va xorijda malaka oshirib kelgan yetakchi menejer-xodimlarning yosh kadrlarga mentorlik qilish tizimini yo'lga qo'yish.

Oliy ta'lim tizimi boshqaruv xodimlarining menejerlik sifatlarini rivojlantirish bo'yicha taklif va tavsiyalar quyidagilardan iborat:

### **1. Oliy ta'lim boshqaruv menejerlari uchun professional standartlarni ishlab chiqish**

Zamonaviy oliy ta'lim muassasalarini muvaffaqiyatli boshqarish uchun zarur bo'lgan kompetensiyalar, bilim va ko'nikmalar tizimini o'z ichiga olgan professional standartlarni ishlab chiqish va joriy etish.

### **2. Uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini yaratish**

Oliy ta'lim boshqaruv xodimlari uchun bosqichma-bosqich, uzluksiz va amaliyotga yo'naltirilgan malaka oshirish tizimini tashkil etish.

### **3. Mentorlik va kouching tizimini joriy etish**

Tajribali rahbarlar yangi boshqaruv xodimlariga yo'l-yo'riq ko'rsatish, ularning professional o'sishiga yordam berish uchun mentorlik va kouching tizimini shakllantirish.

### **4. Xalqaro sertifikatlash dasturlarini joriy etish**

ACBSP, AACSB va boshqa xalqaro akkreditatsiya agentliklarining oliy ta'lim boshqaruvi bo'yicha sertifikatlash dasturlarini o'zbekistonlik mutaxassislar uchun moslashtirish va joriy etish.

### **5. Boshqaruv samaradorligini baholash tizimini takomillashtirish**

Oliy ta'lim muassasalarining rahbarlari faoliyati samaradorligini baholashning aniq, o'lchanuvchan va xalqaro standartlarga mos ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish.

### **6. Oliy ta'lim boshqaruvi bo'yicha tadqiqotlarni rivojlantirish**

Oliy ta'lim muassasalari boshqaruvi muammolarini o'rganishga bag'ishlangan ilmiy tadqiqotlarni rag'batlantirish va ularning amaliy natijalarini boshqaruv jarayonida qo'llash.

Oliy ta'lim tizimida boshqaruv xodimlarining menejerlik sifatlarini rivojlantirish jarayoni ko'p jihatdan tashkiliy va institutsional omillarning holati bilan belgilanadi. Ushbu omillar boshqaruv faoliyatining mazmuni, qaror qabul

qilish mexanizmlari hamda boshqaruv xodimlarining kasbiy mustaqilligi va mas'uliyat darajasini aniqlab beradi. Tashkiliy va institutsional omillar menejerlik sifatlarini rivojlantirish uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratib, ularning amaliy namoyon bo'lishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Boshqaruv tuzilmasi menejerlik sifatlarini rivojlantirishda asosiy tashkiliy omil sifatida namoyon bo'ladi. Oliy ta'lim muassasasining tashkiliy tuzilmasi qanchalik moslashuvchan va ochiq bo'lsa, boshqaruv xodimlarining tashabbuskorligi va strategik fikrlashi shunchalik faol rivojlanadi. Markazlashgan va qat'iy ierarxiyaga asoslangan tuzilmalar ko'pincha boshqaruv xodimlarining menejerlik sifatlarini ma'muriy vazifalar bilan cheklab qo'yadi. Aksincha, funksional va loyiha asosida tashkil etilgan boshqaruv tuzilmalari menejerlik sifatlarining rivojlanishi uchun qulay muhit yaratadi

### **Xulosa va takliflar**

Xulosa o'rnida aytish mumkinki, oliy ta'lim tashkiloti xodimlarida menejerlik sifatlarini rivojlantirish muassasaning xalqaro reytinglardagi o'rnini belgilovchi eng asosiy omildir. Mazkur jarayonni jadallashtirish uchun quyidagilar taklif etiladi:

1. Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv lavozimlariga kadrlarni tayyorlash va tayinlashda ularning menejerlik kompetensiyalarini baholovchi milliy mezonlar tizimini (Assessment Center) joriy etish.
2. Xodimlarni xorijiy yetakchi universitetlarga qisqa muddatli "akademik va ma'muriy menejment" stajirovkalariga yuborish ko'lamini kengaytirish.
3. Universitet ichki boshqaruvida byurokrtiyani kamaytirish va qaror qabul qilish jarayonlarini "pastdan yuqoriga" (Bottom-up) tamoyili asosida transformatsiya qilish.

### **Foydalanilgan adabiyotlar:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktyabrdagi "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5847-sonli Farmoni.
2. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentyabrdagi "Ta'lim to'g'risida"gi O'RQ-637-sonli Qonuni.

3. Begimqulov U.Sh. Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish va kadrlar salohiyatini oshirish muammolari. // Zamonaviy ta'lim. – Toshkent, 2021.

4. Xodiyev B.Y., Mustafakulov Sh.I. Akademik menejment: Oliy ta'lim muassasalarini strategik boshqarish. – Toshkent: "Iqtisodiyot", 2022. – 240 b.