

**ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ БОШҚАРУВИНИНГ  
САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШДА, РАХБАРНИНГ  
КОГНИТИВ ЁНДАШУВИ**

**Абдуллаев Дилшодбек Хусанбой угли**

НамДУ М-ТМБ-АУ-21 гуруҳ 2 -босқич магистранти

***Аннотация:** Мақолада олий таълим муассасаси бошқарув самарадорлигини баҳолашдаги асосий ёндашувлар ва усуллар кўриб чиқилган. Таълим муассасаларининг таркибий бўлинмаларида эришилган амалий фаолият натижалари асосида бошқарув жараёни самарадорлигини баҳолаш амалга оширилган.*

***Калит сўзлар:** Таълим тизими, самарадорлик кўрсаткичлари, бошқарув жараёни, таълим сифатини баҳолаш, илмий салоҳият, рейтинг тизими, рейтинг кўрсаткичлари, иерархиялар таҳлили усули, кўп мезонли баҳолаш.*

***Аннотация:** В данной статье рассмотрены основные подходы и методы оценки эффективности управления в учреждениях высшего образования. Осуществлена оценка эффективности процесса управления на основе результатов практической деятельности структурных подразделений образовательного учреждения.*

***Annotation:** In this article the basic approaches and methods for evaluating the effectiveness of management in higher education institutions. The estimation of the effectiveness of management based on results of the process of practical activity of structural divisions of the educational institution.*

**Кириш.** Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев Ўзбекистон Конституцияси қабул қилинганлигининг 24 йиллигига бағишланган маросимдаги маърузасида мамлакатимизнинг бугунги кундаги ва истиқболдаги устувор вазифалари ҳақида тўхталиб, қуйидагиларни таъкидлади: “Биз таълим ва тарбия тизимининг барча бўғинлари фаолиятини бугунги замон талаблари асосида такомиллаштиришни ўзимизнинг биринчи даражали вазифамиз деб биламиз”[1]. Рақобат муҳитининг кучайиб бориши таълим муассасаларининг, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда масъулияти ва мустақиллигини оширади. Бошқарув қарорларининг қанчалик самарали бўлиши кўп жиҳатдан муассасадаги бошқарув жараёнини, унинг натижаларини ўз вақтида, ҳар томонлама объектив баҳолаш билан боғлиқ. Бунинг учун эса, замон талабларидан келиб чиқиб, таълим муассасалари бошқаруви жараёни, унинг самарадорлигини баҳолашда замонавий усул ва услубларни қўллашни тақозо қилади. Ҳозирги вақтда таълим муассасаси ички муҳитида бошқарувнинг турли бўғинларида самарадорлик баҳолашда содда, қулай, эгилувчан услублар етарли бўлмаганлиги учун уларга эҳтиёж мавжуд. Турли характердаги муаммоларни аниқлаш, таҳлил қилиш ва баҳолашга қаратилган ва энг мақбул қарорга келишни таъминлайдиган кўп мезонли комплекс таҳлил қилиш ва баҳолаш методларини таълим муассасалари бошқаруви жараёнида самарали қўллаш ўзининг имкониятлари кенглиги ва истиқболлиги билан ажралиб туради. Таълим муассасаси бошқарув жараёни самарадорлигини комплекс баҳолаш кўпгина бозор субъектларида қизиқиш уйғотади ва долзарблигини юқорида келтирилган мулоҳазалар асослайди. Мавзуга оид адабиётлар таҳлили Тадқиқотда Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги қонуни ва Кадрлар тайёрлаш миллий дастури, Ўзбекистон Республикаси Президенти ва ҳукуратимиз томонидан соҳага тегишли қабул қилинган қонун ости меъёрий ҳужжатларидан фойдаланилди. Тадқиқот доирасида Т.Саатининг тадқиқотларида иерархиялар таҳлили методи[2], Ш.Қурбонов ва Э.Сейтхалиловларнинг илмий асарида таълим сифатини

бошқариш[3], Л.Ф.Колесниковнинг ишларида таълим самарадорлиги тўғрисида[4], М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури[5] ҳамда П.Друкернинг тадқиқотларида менежмент[6], А.В.Тебенкиннинг илмий асарларида бошқарув жараёнини ташкил қилиш ва унинг самарадорлигини ошириш[7] тўғрисида назарий фикрлар берилган. Шунингдек, А.Н.Асаул, Б.М.Капаровнинг тадқиқотларида инновацион иқтисодиёт шароитида олий таълим муассасаларини бошқариш[8], М.В.Никитиннинг ишларида таълим муассасаларининг ривожланишини бошқариш тўғрисидаги ғоя ва қарашлар ўз ифодасини топган[9], А.Н.Боеванинг диссертация тадқиқот ишида олий таълим муассасаларида ўқитиш фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш ва яхшилаш йўллари тадқиқ қилинган[10]. Тадқиқот методологияси Тадқиқот жараёнида кузатиш, суҳбат, моделлаштириш, таҳлил, синтез, эксперт баҳолаш, иерархик таҳлил усулларидадан фойдаланилди. Таълим муассасалари бошқарув жараёнлари самарадорлигини баҳолашдаги ёндашувлар асосида берилган илмий тавсиялар ва амалий таклифлар, таълим сифатини бошқарув механизмини такомиллаштириш имкониятларини кенгайтиради. Таҳлил ва натижалар Бошқарув жараёни самарадорлиги – бу муайян бошқарув жараёни натижавийлигининг нисбий тавсифи бўлиб, у бошқарув объекти, ҳамда бошқарув фаолияти (бошқарув субъекти)нинг ҳам миқдорий, ҳам сифат тавсифларига эга бўлган турли кўрсаткичларида акс этади. Олий таълим муассасаси самарадорлиги дейилганда талабанинг инсон капиталини ўстиришга қилинган харажатларнинг ва битирувчи оладиган билимларнинг иш берувчилар талабларига мос келиши учун мақсадга мувофиқ сарф-харажатлар қилиш тушунилади. Олий таълим муассасасининг самарадорлик даражаси унинг фаолият натижаларини ҳар томонлама баҳолашга имкон берадиган кўрсаткичлар тизими орқали ифодаланиши лозим. Таълим муассасалари бошқарув самарадорлигини баҳолашга бир қанча ёндашувлар мавжуд бўлиб, уларни асосан, муассасанинг хўжалик фаолияти самарадорлигини баҳолаш, аттестация, аккредитациядан ўтказиш ва лицензиялаш учун ўқув таълим сифатини баҳолаш,

таълим муассасаларини рейтинг баҳолаш, халқаро стандартларга мослигини сифат жиҳатдан баҳолаш каби йўналишларга ажратиш мумкин. Кўп мезонли ёндашув асосида таълим муассасалари бошқарув жараёни самарадорлигини баҳолаш унда эришилган амалий натижаларни баҳолаш кўрсаткичларини комплекс ишлаб чиқиш ва бунда ички омилларни кўпроқ эътиборга олишни тақозо қилади. Шунга кўра таълим муассасаси самарадорлигини баҳолашга бир неча хил ёндашувлар мавжуд. 1. Хўжалик фаолияти самарадорлигини баҳолаш - бунда ОТМ хўжалик юритувчи субъект сифатида бухгалтерлик ва молиявий-иқтисодий нуктаи назардан баҳоланади. 2. Муассасани аттестация, аккредитациядан ўтказиш, лицензиялаш учун ўқув жараёни ва таълим хизмати сифатини баҳолаш. Ушбу жараён тегишли меъёрий ҳужжатларга кўра ваколатли орган ва ташкилотлар томонидан даврий равишда ўтказиб турилади. 3. ОТМларни рейтинг баҳолаш, бунда таълим хизмати истеъмолчилари - ота-оналар, абитуриентлар, иш берувчилар, юқори ташкилотларнинг кўплаб олий ўқув юртлиридан кераклисини танлашларига ёрдам бериш учун муассасаларнинг самарадорлиги алоҳида белгиларга кўра баҳоланади. 4. Сифат жиҳатдан баҳолаш - бунда олий таълим муассасаси ISO - 9000 асосида сифат менежментини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш мақсадида баҳоланади ва сертификатланади[11]. Шунингдек таълим муассасасидаги бошқарув жараёни самарадорлигига таъсир этувчи омилларга тўхталиб ўтаемиз. Аслида бошқарув жараёни самарадорлиги жуда кўп омилларга боғлиқ. Биз уларни шартли равишда ички ва ташқи омилларга ажратаемиз. Ўз-ўзидан маълумки, ички омиллар фақатгина таълим муассасасининг ички шарт-шароитлари билан боғлиқ. Уларга ходимлар ва профессор-ўқитувчиларнинг малакаси, муассасанинг моддий таъминланганлиги, ташкилот маданияти кабилар киради. Таълим муассасаси бошқарув самарадорлигига ташқи омиллар ҳам таъсир қилиши мумкин. Ушбу омиллар сифатида муассасанинг жойлашган ўрни, маҳаллий бошқарув органларининг сиёсати, ижтимоий муҳит ва ҳоказоларни мисол қилиб келтирса бўлади. Муассасага кўрсатадиган таъсирига кўра ижобий ва салбий омилларни

ажратиш мумкин. Ижобий омиллар ўқув муассасасининг бошқарув самарадорлигининг ортишига хизмат қилса, салбий омиллар самарадорликнинг ижобий ўзгаришига тўсқинлик қилади. Шундай омиллар борки, улар исталган таълим муассасасининг бошқарув самарадорлигига бир хилда таъсир қилади. Бундай универсал омиллар қаторида қуйидагиларни санаб ўтиш мумкин: - қўйилган мақсадларнинг сифати; -мақсадларни реал амалга ошириш имконияти, яъни, уларнинг қўйилган мақсадга эришиш воситалари билан мувофиқ келиши; - жорий ҳолатни тўғри баҳолаш; -муассаса раҳбари ва ходимларини қўйилган мақсадлар йўлида мотивациялаш; -ўқув муассасаси раҳбарининг салоҳияти ва шахсий сифатлари; -қўйилган мақсадларга эришиш учун ажратилган ресурсларнинг миқдори ва сифати; -бошқарув қарорларини қабул қилишда давлат ва жамият бошқарув органларининг, коллегиял бошқарув органларининг иштироки. Таълим тизими бошқарув самарадорлигини аниқлаш ва ривожлантириш бўйича мутахассис олимлар томонидан хулосалар берилган. Таълим тизимларида бошқарув самарадорлиги мезонларини аниқлашда динамик дастурлаш усули таклиф қилинади. Олий таълим муассасасига ўқишга кирган абитуриентда билимларнинг ҳосил бўлиб бориш динамикасини математик моделлаштириб, ушбу жараённинг кечишини муассаса бошқаруви жараёни самарадорлиги билан боғлаш ғоясини билдиради. Олий таълим муассасаларининг фаолият кўрсаткичлари, самарадорлик мезонлари, оптимал қарорлар қабул қилиш усуллари қатъий математик шаклда ифодаланиши, ҳисоблаш учун керакли маълумотларни олиш эса автоматлаштирилиши назарда тутилади. Ушбу ёндашувнинг асосий камчилиги таълим олувчида билимлар шаклланиб боришида ташқи омилларнинг ҳам таъсири сезиларли эканлиги ҳамда ушбу омилларни автоматик равишда ҳисоблаб боришнинг имкони амалда йўқлигидадир. Юқоридаги ёндашувлар асосида таълим муассасаларининг бошқаруви самарадорлигини баҳолашда қўлланиладиган кўрсаткичларни қуйидаги ўзаро боғланган учта гуруҳга ажратиш мумкин. 1. Муассасанинг фаолият натижалари ва бошқарув сарф-харажатлари орқали ифодаланадиган

бошқарув тизими самарадорлигини характерловчи кўрсаткичлар гуруҳи. Таълим муассасалари мисолида бунда битирувчилар сонининг (маҳсулот ҳажмининг) ортиши, илмий тадқиқотлардан, турли грантлар, хўжалик шартномаларининг бажарилишидан олинаётган маблағлар, лойиҳаларга капитал қўйилмалар ҳажми, профессор-ўқитувчилар ва битирувчиларнинг касбий билим, кўникма ва малакалари каби кўрсаткичлар самарадорлигини кўриб чиқиш мумкин. 2. Бошқарув жараёнининг мазмуни ва уни ташкил қилишни, жумладан бошқарув меҳнатининг бевосита натижалари ва сарф-ҳаражатларини ифодалайдиган кўрсаткичлар гуруҳи. Таълим муассасаси бошқарув ҳаражатлари сифатида бошқарув аппаратини сақлаб туришга кетадиган жорий ҳаражатлар, ўқув ва техник воситаларни ишлатиш, ўқув ҳамда техник биноларни сақлаш, бошқарув ходимларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, бошқарув тизимини такомиллаштириш, бошқарув жараёнини автоматлаштириш учун сотиб олинадиган ҳисоблаш техникаси ҳамда бошқа воситалар, уларни ўрнатиш ҳаражатлари ҳисобга олинади. Бошқарув жараёни самарадорлигини баҳолашда ҳам миқдоран, ҳам сифат жиҳатдан баҳоланадиган кўрсаткичлардан фойдаланилади. Бошқарув аппаратининг унумдорлиги, тежамкорлиги, тезкорлиги, ишончилигини шундай кўрсаткичлар қаторига киритиш мумкин. Масалан, олий таълим муассасаси ўқув бўлими иши автоматлаштирилганда профессор-ўқитувчиларга дарс юкламаларини тақсимлаш, ўқув жараёни жадвали, дарс жадвалини тузиш, назоратларни ўтказиш муддатини белгилаш, талабаларнинг ўзлаштириш натижаларини назорат, таҳлил қилиш осонлашади. Шу билан бирга бунда бошқарув аппаратининг унумдорлик, тежамкорлик, тезкорлик, мослашувчанлик, эгилувчанлик, ишончилик кўрсаткичлари ҳам яхшиланади. 3. Муассасанинг ташкилий тузилмаси, унинг техник-ташкилий даражаси мақсадга мувофиқлигини тавсифловчи кўрсаткичлар гуруҳи. Масалан, ўқув муассасасида бўлим ва бўлинмалар каби ташкилий бирликлар, марказлар, кафедраларнинг мақсадга мувофиқ ташкил қилинганлиги, кафедраларнинг факультетларга асосли бирлаштирилганлиги, бошқарув функцияларининг

марказлашганлик даражаси, проректорларга ташкилий тузилма бўйича умумий раҳбарликнинг тўғри юклатилганлиги, бошқаришнинг қабул қилинган меъёрлари, лавозим йўриқномалари, ҳуқуқ ва жавобгарликнинг мувозанатлашуви кабилар киритилиши мумкин. Таълим муассасаси бошқарув жараёнини баҳолаш юқорида баён қилинган ёндашувлар асосида Бухоро давлат университетининг бир хил йўналишдаги кафедралари фаолиятининг амалий натижалари орқали улардаги бошқарув самарадорлиги баҳоланди. Бунда биринчи босқичда иерархиялар таҳлили асосида кўп мезонли баҳолашни амалга ошириш учун танланган кафедраларнинг 2 ўқув йили давомида эришган натижалари бўйича материаллар тўпланди, сараланди ва таҳлил қилинди. Иккинчи босқичда кафедралар фаолиятини баҳолаш асосида унинг бошқарув самарадорлигини баҳолаш учун танланган мезонлар, уларнинг иерархияси бўйича якуний тўхтамга келинди. Бунда 42 та мезон белгиланди ва улар 4 та иерархик поғонага ажратилди. Учинчи босқичда мезонлар гуруҳида устуворликларни аниқлаш жуфтлаб таққослаш жадваллари асосида иерархиялар таҳлили усули бўйича масалаларни ҳал қилишга мўлжалланган компьютер дастурида амалга оширилди. Кафедраларнинг амалий фаолиятлари натижаларини баҳолаш иерархияси 2-поғонасида 1 та мезонлар гуруҳи жойлашган. Асосий йўналишлар бўйича жуфтлаб таққослаш кафедранинг фаолиятида ўқув-методик йўналиш энг юқори кўрсаткични бериши аниқланди. Ушбу йўналишнинг умумий фаолиятдаги улуши 0,2678 ни ташкил қилди (1-жадвал). Энг паст кўрсаткич эса кафедраларнинг “Бошқа турдаги фаолият” мезонлар гуруҳига тўғри келади ва унинг қиймати 0,0613 га тенг. Мазкур мезонлар гуруҳи элементлари кейинги жадвалларда қисқа ифодалаш учун мос равишда А1.0 дан А6.0 гача белгиланди. Иерархиянинг 3-поғонаси элементлари 2-поғона элементларига бирлашувчи 2-8-мезонлар гуруҳларидан иборат эди. Навбатдаги жуфтлаб таққослаш жадваллари кафедралар фаолиятини баҳолаш иерархиясининг 3- поғонасига тегишли бўлди. “Кафедра таркиби” мезонлар гуруҳида кафедранинг сифат таркиби ва илмий даражали ходимлар улуши энг

кўп бўлиб, уларнинг қиймати 0,3525, энг паст кўрсаткич сифатида мустақил изланувчиларнинг улуши 0,09 ни ташкил қилди. Ушбу гуруҳдаги “Сифат таркиби” ва “Илмий даражали ходимлар” иерархия бўйича кейинги 4-поғонада яна элементларга ажралади.

### **Хулоса ва таклифлар.**

Таълим муассасалари бошқарув самарадорлигини баҳолашга бир қанча ёндашувлар мавжуд бўлиб, уларни асосан, муассасанинг хўжалик фаолияти самарадорлигини баҳолаш, аттестация, аккредитациядан ўтказиш ва лицензиялаш учун ўқув таълим сифатини баҳолаш, таълим муассасаларини рейтинг баҳолаш, халқаро стандартларга мослигини сифат жиҳатдан баҳолаш каби йўналишларга ажратиш мумкин. Кўп мезонли ёндашув асосида таълим муассасалари бошқарув жараёни самарадорлигини баҳолаш унда эришилган амалий натижаларни баҳолаш кўрсаткичларини комплекс ишлаб чиқиш ва бунда ички омилларни кўпроқ эътиборга олишни тақозо қилади. Тадқиқот ишини бажариш жараёнида қуйидаги асосий хулосаларга келинди. 1. Олий таълим муассасаси бошқарув жараёни бошқарув тизимининг қисм-tizими сифатида намоён бўлади. Бошқарув жараёни самарадорлигини унинг “чиқиш”даги натижаларининг “кириш”даги ресурсларга нисбати билан ифодаланса-да, у муассасанинг мақсадга эришиш йўлидаги амалий натижалар орқали ҳам талқин қилиниши ҳам мумкин. 2. Олий таълим муассасаси бошқарув жараёни самарадорлигини баҳолаш фаолият натижаларига кўра тескари алоқани амалга оширган ҳолда бошқарув қарорларини қабул қилишга, муассаса мақсадига эришиш йўлида тактик ўзгаришларни амалга оширишга, шунингдек, кафедралар фаолиятини фаоллаштиришга ёрдам беради. 3. Олий таълим муассасаси бошқарув жараёни самарадорлигига таъсир этадиган омиллар ёндашувга қараб ички ва ташқи омилларга, ижобий, салбий ва универсал омилларга бўлинади. Бошқарув жараёни самарадорлигини баҳолашда ҳам сифат, ҳам миқдор жиҳатдан баҳоланадиган кўрсаткичларни қўллаш мумкин. 4. Бошқарув жараёни амалий натижаларини баҳолашда иерархиялар таҳлили методидан фойдаланиш



таълим муассасаси бошқарув жараёни самарадорлигини баҳолашни янги усуллар билан бойтади ва такомиллаштиради.

### Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Мирзиёев Ш. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Конституцияси қабул қилинганининг 24 йиллигига бағишланган маросимдаги маърузаси. [www.uza.uz](http://www.uza.uz). 07.01.2017й.
2. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях. Аналитические сети. – М.: ЛКИ, 2008.
3. Қурбонов Ш., Сейтхалилов Э. Таълим тизимини бошқариш. - Т.: "ТуронИқбол": 2006. – 592 б.
4. Колесников, Л.Ф. Эффективность образования. –М.: Педагогика. 1991. – 269с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. Л. И. Евенко. — М.: Дело, 1997. — 704 с.
6. Peter F. Drucker, «A New Discipline», Success! January-February 1987, p. 18.
7. Тебенкин А.В. Методы принятия управленческих решений. Учебник для бакалавров. М.:Юрайт, 2013. 572 с.
8. Асаул, А. Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров ; под ред. д.э.н, проф. А.Н. Асаула – СПб.: «Гуманистика», 2007. -280 с.