



UDK: 378.1:005.322:316.46

*Faxriddin ESANBOBOYEV,
Mustaqil izlanuvchi*

F.f.d O‘. Tilavov taqrizi asosida

RAHBAR KADRLARINING BOSHQARUV SALOHİYATI VA KASBIY KOMPETENTLIGIGA QO‘YILADIGAN ASOSIY TALABLAR

Аннотация

Maqola O‘zbekiston oliy ta‘lim tizimida rahbar kadrlar oldiga qo‘yilayotgan yangi talablarni tahlil qiladi. An‘anaviy ma‘muriy boshqaruvdan transformatsion liderlikka o‘tish zarurati asosida strategik fikrlash va uzoq muddatli rejalashtirish, innovatsion boshqaruv va raqamli transformatsiya, emotsional intellekt va samarali kommunikatsiya, tahliliy-reflektiv qaror qabul qilish, etik va huquqiy ong va moliyaviy mustaqillikni ta‘minlash qobiliyati yoritilgan.

Kalit so‘zlar: oliy ta‘lim rahbari, transformatsion liderlik, strategik boshqaruv, raqamli transformatsiya, emotsional intellekt, attestatsiya, KPI, O‘zbekiston-2030.

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ ПОТЕНЦИАЛУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

Аннотация

В статье анализируются новые требования к лидерству в системе высшего образования Узбекистана. Исходя из необходимости перехода от традиционного административного управления к трансформационному лидерству, выделяются стратегическое мышление и долгосрочное планирование, инновационный менеджмент и цифровая трансформация, эмоциональный интеллект и эффективная коммуникация, аналитическое и рефлексивное принятие решений, этическая и правовая грамотность, а также способность обеспечить финансовую независимость.

Ключевые слова: лидер высшего образования, трансформационное лидерство, стратегическое управление, цифровая трансформация, эмоциональный интеллект, сертификация, ключевые показатели эффективности (KPI), «Узбекистан-2030».

MODERN REQUIREMENTS FOR THE MANAGEMENT POTENTIAL AND PROFESSIONAL COMPETENCE OF LEADERSHIP PERSONNEL

Annotation

The article analyzes the new requirements for leadership in the higher education system of Uzbekistan. Based on the need to move from traditional administrative management to transformational leadership, strategic thinking and long-term planning, innovative management and digital transformation, emotional intelligence and effective communication, analytical and reflective decision-making, ethical and legal awareness, and the ability to ensure financial independence are highlighted.

Keywords: higher education leader, transformational leadership, strategic management, digital transformation, emotional intelligence, certification, KPI, Uzbekistan-2030.

Kirish. Oliy ta‘lim tizimi bugungi globallashuv, raqamli transformatsiya va inson kapitali rivojlanishining yangi bosqichida turibdi. Bu jarayon ta‘limning har bir bo‘g‘inida - o‘quv dasturlaridan tortib, boshqaruv tizimigacha - tub islohotlarni talab qilmoqda. Ayniqsa, rahbar kadrlar faoliyati zamonaviy sharoitlarda an‘anaviy ma‘muriy yondashuvdan chiqib, transformatsion liderlik, innovatsion fikrlash, strategik boshqaruv va reflektiv tahlilga asoslangan yangicha kompetensiyalar tizimiga o‘tishni zaruratga aylantirdi [4].

O‘zbekiston oliy ta‘lim tizimida rahbar kadrlar oldiga qo‘yilayotgan talablar bugungi kunga kelib tubdan o‘zgardi. Endilikda rahbar kadrlar (rektor, prorektor, dekan yoki kafedra mudirlari)dan faqat “yaxshi olim” yoki “tajribali o‘qituvchi” bo‘lish talab etilmaydi. Ular bir vaqtning o‘zida strategik rahbar, raqamli transformatsiya yetakchisi, moliyaviy menejer, xalqaro hamkorlik tashkilotchisi va jamiyat bilan ochiq muloqot qila oladigan shaxs bo‘lishi shart.

Davlatimiz rahbarining 2024-yil 21-fevraldagi PF-37-son Farmoni, Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 11-iyuldagi 415-son va 8-avgustdagi 489-son qarorlari, “O‘zbekiston – 2030” strategiyasining ta‘lim sohasiga oid bandlari va har 5

yilda majburiy attestatsiya tizimining joriy etilishi oliy ta‘lim rahbarini “davlat siyosatini ta‘lim sohasida amalga oshiruvchi strategik menejer” deb belgilaydi.

Boshqaruv salohiyatiga qo‘yiladigan zamonaviy talablardan strategik fikrlash va uzoq muddatli rejalashtirishda rahbar muassasaning 5–10 yillik rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishi va uni “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi bilan to‘liq uyg‘unlashtirishi kerak. QS World University Rankings va Times Higher Education reytinglarida joy olish – endi shaxsiy emas, balki rahbarning asosiy KPI ko‘rsatkichlaridan biri.

KPI tizimi (natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv) 2024-yildan boshlab har bir rektor va prorektor yil yakunida quyidagi 7 ta asosiy ko‘rsatkich bo‘yicha baholanadi:

- Xalqaro reytinglarda ko‘tarilish;
- Xorijiy grantlar va investitsiyalar hajmi;
- Bitiruvchilarning bandligi (90%+);
- Ilmiy nashrlar soni va sifati (Scopus, Web of Science);
- Raqamlashtirish darajasi;
- Talabalar va professorlik-o‘qituvchilarning qoniqish darajasi (so‘rovlar);

Korrupsiyaga oid shikoyatlar soni (nolga yaqin bo'lishi kerak);

Zamonaviy oliy ta'lim muassasasi rahbari nafaqat mavjud jarayonlarni boshqarish, balki uni strategik vektor asosida rivojlantirish mas'uliyatini ham zimmasiga oladi. Bu kompetensiya, avvalo, rahbarning uzoq muddatli fikrlashi, global kontekstda harakat qilishi, resurslarni optimal taqsimlashi va o'z tashkilotining rivojlanish trayektoriyasini aniqlay olishi bilan belgilanadi [5].

Strategik boshqaruv - bu faqat hujjat ishlab chiqish emas. Bu - jarayonlar tizimi: maqsadlarni belgilash, ichki va tashqi muhitni tahlil qilish, tahminiy senariylar tuzish, imkoniyatlar va xavf-xatarlarni baholash, ularga asoslangan qarorlar qabul qilish va buning natijasini monitoring qilishdan iborat tsiklik faoliyatdir [7].

Talablar:

Milliy va xalqaro tendensiyalarni hisobga olgan holda strategiya tuzish. Rahbar o'z muassasasining strategik rejalarini ishlab chiqishda nafaqat ichki ehtiyojlarni, balki global tendensiyalarni ham inobatga olishi kerak. Bu - UNESCOning 2030 ta'lim maqsadlari, Yevropa Ittifoqi universitetlar ittifoqi strategiyasi, O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'limni rivojlantirish konsepsiyasi (2023-2030) kabi hujjatlar asosida shakllanishi zarur.

SWOT tahlil asosida qarorlar qabul qilish. Strategiya ishlab chiqishda SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tahlili rahbarga muassasaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, tashqi imkoniyatlar va xavf-xatarlarni oldindan ko'ra olish imkonini beradi. Bu esa strategik qarorlarni sistematik va asosli qilishga xizmat qiladi [8].

Raqobatbardoshlikni oshirish uchun akademik brend yaratish. Bugungi ta'lim bozorida universitetlar o'z brendini shakllantirish orqali talabalarni jalb qilmoqda. Brend bu - faqat logotip emas, balki sifat, ishonch, ilmiy nufuz va xalqaro reytinglardagi pozitsiya. Rahbar esa bu brendni yaratish, ilgari surish va himoya qilish uchun strategik qarorlarni ishlab chiqishi kerak [1].

Hozirgi tezkor o'zgarayotgan ta'lim muhitida oliy ta'lim muassasasi rahbaridan faqat mavjud tartibni saqlab qolish emas, balki uni yangilash, zamon talabiga moslashtirish va doimiy transformatsiya qilish kutilmoqda. Bu esa rahbardan innovatsion boshqaruv salohiyatini talab qiladi - ya'ni, u nafaqat innovatsiyalarni tushunishi, balki ularni ilgari sura olishi, tashkilot ichki tizimlariga integratsiya qila olishi, jamoani o'zgarishlarga tayyorlashi va yangi yondashuvlarni boshqaruv amaliyotiga aylantira olishi zarur [9].

Innovatsion salohiyat - bu individual iste'dod emas, balki tizimli kompetensiya, ya'ni strategik fikrlash, texnologik savodxonlik, ijtimoiy-iqtisodiy tendensiyalarni anglash va ularga moslashish, risk bilan ishlay olish, hamda o'z jamoasini doimiy o'zgarishga tayyorlay olish qobiliyatlarining uyg'unligidir [10].

Talablar:

1. Raqamli ta'lim vositalaridan foydalanish (LMS, AI, Big Data). Zamonaviy rahbar o'z tashkilotini raqamli ta'lim muhiti sifatida shakllantirishda faol bo'lishi lozim. Bu degani Learning Management System (LMS) platformalarini (Moodle, Google Classroom, Canvas) joriy etish, ta'lim jarayonini sun'iy intellekt yordamida personalizatsiya qilish, va katta hajmdagi ma'lumotlarni (Big Data) tahlil qilish orqali boshqaruvda data-driven qarorlar qabul qilishni anglatadi [2].

2. Innovatsion loyiha va grantlarda qatnashish. Rahbar nafaqat ichki innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashi, balki xalqaro yoki milliy grantlar asosida moliyalashtirilayotgan loyihalarda bevosita ishtirok etishi lozim. Bu uning tarmoqlanish, hamkorlik va tashqi resurslarni jalb etish salohiyatini oshiradi. Erasmus+, DAAD, UNESCO, TEMPUS

va boshqa dasturlar buning uchun keng imkoniyatlar yaratadi [3].

3. Ichki muhitda yangilikka ochiqlik madaniyatini shakllantirish. Innovatsiyalar faqat texnologik yangilik emas - bu fikrlash tarzini o'zgartirishdir. Rahbar tashkilot ichida yangilikni qabul qilishga tayyor, xatoni o'sish imkoniyati sifatida qabul qiladigan, doimiy o'rganish va tajriba sinoviga asoslangan madaniyat yaratishi zarur. "Fail fast, learn faster" tamoyiliga asoslangan yondashuvni joriy etish kerak [6].

Zamonaviy ta'lim tizimida rahbarlarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan ularning texnik bilimlaridan ko'ra, insonlar bilan qanday ishlashi, ularni qanday ilhomlantirishi, jamoani qanday boshqarishi va og'ir vaziyatlarda qanday muloqot qilishi bilan belgilanadi. Shu nuqtai nazardan, liderlik va kommunikatsion kompetensiya rahbarlik faoliyatining yuragi hisoblanadi.

Bu kompetensiya ikki asosiy yo'nalishni o'z ichiga oladi:

Ijtimoiy va emotsional intellekt - o'z his-tuyg'ularini anglash, boshqalarni his qilish, empatiya, ijtimoiy sezuvchanlik.

Samarali muloqot - ochiqlik, faollik, teskari aloqaga tayyorlik, og'zaki va yozma nutqning aniqligi.

D.Goleman ta'kidlaganidek, muvaffaqiyatli liderlarning 85% dan ortiq muvaffaqiyati emotsional intellekt bilan, ya'ni odamlar bilan ishlay olish qobiliyati bilan bog'liq. Oliy ta'lim muassasasi rahbari nafaqat jamoaga topshiriq beruvchi, balki uni maqsad sari yetaklovchi, ruhlantiruvchi, ishonch muhitini yaratuvchi shaxs bo'lishi kerak.

Talablar:

1. Jamoaviy ishni muvofiqlashtirish. Zamonaviy universitetlar murakkab, tarmoqsimon tizim bo'lib, bunda har xil bo'limlar, laboratoriyalar, kafedralar va tashqi hamkorlar o'rtasida uzviy aloqalar mavjud. Bunday muhitda rahbar gorizontal boshqaruv uslubidan foydalangan holda jamoani sinergik holatda ishlashga yo'naltirishi zarur. Har bir a'zo o'z rolini aniq bilishi, ishtiroki tan olinishi va fikri qadrlanishi kerak.

2. Ochiq muloqot va teskari aloqaga ochiqlik. Samarali rahbar o'z jamoasi bilan muntazam va ishonchli aloqa o'rnatadi. Bu bir tomonlama buyruqlar emas, balki ikki tomonlama, faol va konstruktiv muloqotdir. Teskari aloqani (feedback) rag'batlantiruvchi rahbar xatolarni vaqtida aniqlab, ijobiy o'sish nuqtasiga aylantira oladi.

3. Konfliktlarni ijobiy hal qilish va murosaga chaqira olish. Ta'lim muhitida muammolar, qarama-qarshi fikrlar va turli manfaatlar muqarrar. Bunday vaziyatda rahbar o'zining konfliktologiya sohasidagi savodxonligi, neytral pozitsiyasi va muzokara yuritish mahorati orqali insoniy munosabatlarni saqlab qolgan holda masalani hal qilishi lozim. U "g'alaba - g'alaba" modeliga asoslangan yondashuvni qo'llashi kerak.

Oliy ta'lim muassasasi rahbari faqat tashkiliy yoki iqtisodiy masalalarni emas, balki o'quv jarayonining ichki mantig'i, metodik asoslari va didaktik dizaynini chuqur tushunishi zarur. Aynan shu kompetensiya orqali rahbar o'z muassasasining ta'lim sifatiga ta'sir ko'rsatadi, pedagogik jarayonga "tashqaridan" emas, "ichidan" qaraydi.

M.P.Abdullayeva ta'kidlaganidek, rahbarning metodik kompetensiyasi bo'lmasa, uning boshqaruv formal va yuzaki bo'lib qoladi. Bu esa o'qituvchi bilan rahbariyat o'rtasida pedagogik uzilish, akademik motivatsiyaning pasayishi va ta'lim sifati susayishiga olib keladi.

Zamonaviy ta'lim tizimida qarorlar qabul qilish jarayoni shunchaki intuisiya yoki tajribaga tayanib emas, balki sifati va miqdoriy tahlillarga, dalillarga, muqobil senariylar taqqoslanishiga asoslanishi zarur. Aynan mana shu mezonlarni o'zida mujassam etuvchi kompetensiya - bu tahliliy va reflektiv kompetensiyadir.

Rahbar bu kompetensiya orqali o'z faoliyatini doimiy ravishda tahlil qiladi, o'z xatolarini ochiq tan oladi, ularni tuzatish imkoniga emas, o'sish imkoniyatiga aylantiradi. D.Schon buni "reflection-in-action" (harakat ustida refleksiya) va "reflection-on-action" (harakatdan so'ng refleksiya) shaklida izohlagan.

Bu yondashuv rahbarini:

tanqidiy tafakkur egasiga,
empirik faktlarga tayanuvchi tahlilchiga,
o'zgarishlarni kuzatib boruvchi yetakchiga aylantiradi.

Talablar:

1. Ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish (Data-driven decision-making). Rahbar ijtimoiy so'rovnomalar, ta'lim monitoringi, statistik hisobotlar, reytinglar va foydalanuvchi tahlillari kabi ma'lumotlar asosida qarorlar qabul qilishi zarur. Bu qarorlar rejalashtirish, kadrlar bilan ishlash, o'quv yuklamalarini taqsimlash yoki yangi dasturlarni yaratish sohalarini qamrab oladi.

2. Jamoaning faoliyatini monitoring qilish. Samarali rahbar – bu nazorat qiluvchi emas, jarayonni tushunuvchi va optimallashtiruvchi shaxsdir. U o'z jamoasining faoliyatini – samaradorlik, ishtirok, motivatsiya va kompetensiya darajasi bo'yicha doimiy monitoring qiladi. Bunda feedback, peer-review, KPI tahlili va portfoliolar asosiy vosita bo'lib xizmat qiladi.

3. O'z faoliyatini portfoliolar va refleksiya yozuvlari orqali tahlil qilish. Rahbar o'zining shaxsiy va kasbiy o'sishini hujjatlashtirishi, yutuqlari va muammolarini tahlil qilishi, ushbu tahlil asosida yangi maqsadlar qo'yishi kerak. Bu portfoliolar – oddiy hujjat emas, balki o'zini anglash, sifatli rivojlanish va strategik pozitsiyani qayta ko'rib chiqish vositasidir.

Rahbarlik faqat bilim va tajriba emas – bu, eng avvalo, axloqiy qarorlar qabul qilish san'ati, mas'uliyatli liderlik, va institutsional sha'ni himoya qilish qobiliyatidir. Shu boisdan ham zamonaviy ta'lim muassasasi rahbari o'z shaxsiy va kasbiy faoliyatida etika va huquqiy ongni ustuvor qadriyat sifatida ilgari surishi zarur.

Etik kompetensiya – bu rahbarning xatti-harakatida:

adolat,
qonunlarga sadoqat,
akademik halollik,
jamiyat oldidagi mas'uliyat

prinsiplarining doimiy ifodalanishidir. Aynan shu yo'l bilan u o'z jamoasida ishonch, ochiqlik, halollik va fuqarolik madaniyati muhitini yaratadi [Rawls, 2001].

Talablar:

1. Akademik halollik va korrupsiyaga qarshi kurash siyosatini yuritish. Rahbar muassasa ichida akademik halollikni ta'minlash bo'yicha aniq siyosatga ega bo'lishi, plagiat, baho savdosi, xolislik buzilishi kabi holatlarga nisbatan murosasizlik tamoyilini tutishi kerak. Bunda "Academic Integrity Code", "Zero Tolerance" siyosati, ichki audit tizimi, axborot shaffofligi mexanizmlari muhim vositadir.

2. Mehnat qonunchiligi, huquqiy asoslar va xodimlar etikasi bo'yicha bilimlar. Rahbar ta'limdagi barcha huquqiy hujjatlarni – O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi, "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun, ichki me'yoriy hujjatlarni mukammal bilishi, xodimlar huquqlari va majburiyatlariga rioya qilgan holda qarorlar qabul qilishi shart. Ayniqsa, ishga qabul qilish, intizomiy choralar ko'rish, yuklama taqsimoti, malaka oshirishda adolatni ta'minlashi lozim.

3. Ta'lim siyosati va islohotlardan xabardorlik. Rahbar milliy va xalqaro darajadagi islohotlarni, strategik hujjatlarni (masalan, O'zbekiston Respublikasining 2030-yilgacha mo'ljallangan ta'lim strategiyasi, UNESCOning "Futures of Education" konsepsiyasi) chuqur anglab, ularni muassasa siyosatiga integratsiya qilishi zarur. Bu uning ta'lim siyosati bilan bog'liq huquqiy madaniyatini namoyon etadi.

Rahbarning moliyaviy mustaqillikni ta'minlash qobiliyati Davlat byudjetiga qaramlikni kamaytirib, xususiy sektor, xorijiy grantlar, xalqaro loyihalar va startaplar orqali daromad manbalarini diversifikatsiya qilish talab etilmoqda.

Rahbar kadrlar uchun qo'yiladigan zamonaviy talablar an'anaviy boshqaruv malakasidan ancha kengroqdir. Bugungi kunda rahbarlar o'z faoliyatini strateji, innovatsion, tahliliy va reflektiv yondashuvlar bilan boshqarishlari kerak. Strategik fikrlash, liderlik, innovatsion salohiyat, tahliliy qaror qabul qilish va refleksiya kabi kompetensiyalar rahbarning barcha ishini yangilashga, takomillashtirishga, va nafaqat ta'lim muassasasining ichki tizimiga, balki jamiyatdagi pozitsiyasiga ham ijobiy ta'sir qiladi. Zamonaviy rahbar nafaqat ma'muriy boshqaruvni amalga oshirish, balki ta'lim sifatini yaxshilash, jamoani ilhomlantirish va xalqaro standartlarga javob berish orqali ta'lim muassasasining global o'rinlarini mustahkamlashi zarur.

Demak, oliy ta'lim muassasasi rahbari – bu endi faqat ilmiy darajasi yuqori bo'lgan shaxs emas, balki xalqaro miqyosda raqobatlashadigan, raqamli dunyoni boshqaradigan, moliyaviy mustaqil muassasa qura oladigan, yoshlarni yetaklaydigan va eng muhimi, davlatning strategik maqsadlarini ta'lim orqali amalga oshiradigan zamonaviy liderdir. Agar rahbar bu talablarga moslasha olsa – u kelajakni boshqaradi.

ADABIYOTLAR

1. M.P. Akademik brend va oliy ta'limda strategik liderlik // Ta'lim innovatsiyalari jurnali. – 2023. – №2. – B. 43–50.
2. Anderson, T., & Dron, J. Integrating AI into Higher Education Leadership. – International Journal of Educational Technology in Higher Education, 2020, Vol. 17. – P. 35–48.
3. Байбурун, А.Р. Грантовая деятельность в вузах: стратегия и практика / А.Р. Байбурун // Образовательные технологии. – 2021. – №3. – С. 40–45.
4. Григорьев, В.Н. Трансформация системы управления вузами: вызовы и возможности / В.Н. Григорьев. – Москва: Просвещение, 2022. – 232 с.
5. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 2004. – 322 p.
6. Kotter, J.P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. – Boston: Harvard Business Review Press, 2017. – 224 p.
7. Минаева, Н.Г. Стратегическое мышление руководителя образовательной организациии / Н.Г. Минаева. – М.: Просвещение, 2021. – 156 с.
8. Peterson, J.L. Using SWOT for Strategic Planning in Higher Education. – New York: Routledge, 2019. – 198 p.
9. Смирнов, С.Д. Инновационное управление в высшем образовании / С.Д. Смирнов. – Москва: Просвещение, 2021. – 192 с.
10. Fullan, M. The New Meaning of Educational Change. – New York: Teachers College Press, 2013. – 336 p.