



ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТЛАРИНИНГ МАРКАЗЛАШМАГАН КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ МОДЕЛИГА ЎТИШДАГИ МУАММОЛАРИ

Алишер Хасанов

Тошкентдаги Webster университети доценти
<https://www.doi.org/10.5281/zenodo.7922920>

ARTICLE INFO

Received: 01st May 2023

Accepted: 10th May 2023

Online: 11th May 2023

KEY WORDS

Университет автономияси,
ташкилий ўзгаришлар,
университет
марказлашмаган
корпоратив бошқаруви,
бошқарув тузилмалари,
институтсионал маданият,
манфаатдор томонларнинг
иштироки, ташкилот
фаолияти.

ABSTRACT

Ушбу мақола давлат университетлар корпоратив бошқарувидаги ўтиш давридаги муаммоларни ўрганади ва академик муассасалардаги ўзгаришларни бошқаришнинг самарали стратегиялари ҳақида тушунча беради. Муаллиф ташкилий ўзгаришларга оид адабиётларни кўриб чиқиб, раҳбарият, бошқарув тузилмалари ва институтсионал маданиятнинг ўзгариши контекстида университетлар дуч келадиган ноёб муаммоларни муҳокама қиладилар. Мақолада, шунингдек, манфаатдор томонларнинг фаоллигини ошириш ва ташкилий самарадорликни ошириш каби ўзгаришларни самарали бошқаришнинг мумкин бўлган афзалликлари кўриб чиқилади ва бошқарувдаги ўзгаришларни бошқариш ва институтсионал самарадорликни ошириш бўйича тавсиялар беради.

Кириш сўзи

2016-йилдан бошлаб Ўзбекистонда олий таълим тизимини модернизацияси ва давлат университетларини 21 аср талаб ва эҳтиёжларини қондириш учун, яхши жиҳозланишини таъминлашга қаратилган қатор ислохотлар амалга оширилмоқда (ЮНЕСКО, 2021). Бунга Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017-2022 йиллардаги қарорлари ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 40 та давлат университетларига молиявий ва академик автономиялар берилиши, ушбу ислохотларнинг асосий таркибий қисмларидан бири бўлди (Ўзбекистон Республикаси Президентининг, 24.12.2021 йилдаги ПҚ-60-сон ва ПҚ-61-сон қарори). Бу Ўзбекистонда таълим барқарорлиги ва сифатини ошириш ҳамда давлат университетларининг жаҳон майдонида рақобатбардошлигини оширишга қаратилган олий таълим соҳасидаги ислохотларнинг бир қисмидир.

Бироқ, университетларни марказлашмаган корпоратив бошқарувга ўтиш ва университет автономиясини юқори босқичга ўтказиш ислохотларнинг жараёнида, Ўзбекистонда давлат университет фаолияти билан боғлиқ бўлган барча вазирлик ва



ташкilotларга таъсир кўрсатади. Шунга кўра, марказлашган давлат бошқаруви моделдан, университет корпоратив бошқарувининг марказлашмаган моделига муваффақиятли ўтиш учун Ўзбекистондаги университетлар, вазирлик ва ташкilotлар бир қанча тўсиқларни енгиб ўтиши керак бўлади. Бу муаммоларга институтсионал салоҳият, бюрократик инерция ва ўзгаришларга қаршилик билан боғлиқ масалалар киради (Жаҳон банки, 2020).

Университет марказлаштирилмаган корпоратив бошқаруви

Университетларга кўпроқ автономиялар бериш орқали, университет корпоратив бошқарувида мустақилликнинг юқори даражасига ўтиш, ҳукумат уларга ўз талабалари ва манфаатдор томонларнинг эҳтиёжларига яхшироқ жавоб бериш имконини беради. Корпоратив бошқарувдаги бу ўзгариш университетларга ўзларининг академик ва маъмурий амалиётларида янада мослашувчан ва инновацион бўлишга ҳамда меҳнат бозори эҳтиёжларига кўпроқ мос келадиган дастурларни ишлаб чиқишга имкон беради (Жаҳон банки, 2020). Бундан ташқари, академик автономиянинг етарли даражага эга бўлган университетлар, тадқиқотга, янги илмий ва дастурий билимларни яратиш ва тарқатишни рағбатлантирилиши имкон беради, бу эса натижада жаҳон иқтисодиётининг тез ўзгарувчан эҳтиёжларига мослаша оладиган янада динамик ва сезгир олий таълим тизимини ривожлантиришга ёрдам беради (Хасанов А., (1) 2023).

Ушбу имтиёزلардан ташқари, университетларга автономиялар бериш ҳам мамлакат ичидаги таълим сифатини ошириши мумкин. Университетлар ўзларининг қабул талаблари, академик ходимларнинг малакаси ва стандартларини ўрнатишлари мумкин, бу эса талабаларнинг юқори сифатли таълим олишини таъминлашга ёрдам беради. Бундан ташқари, молиявий автономия университетларни ўзини ўзи таъминлашга ундаши мумкин, бу уларга ўз даромадларини ишлаб чиқариш ва ресурсларни янада самарали тақсимлаш имконини беради. Бу, ўз навбатида, ҳукумат юкини камайтириш ва Ўзбекистонда янада барқарор олий таълим тизимини яратишга ёрдам беради.

Ушбу мақола марказлаштирилмаган корпоратив бошқарув моделига ўтиш учун зарур бўлган ислохотлар ва ўзгаришларга тўсқинлик қилиши мумкин бўлган баъзи бир мураккабликларни муҳокама қилади.

Ўтиш жараёнидаги қийинчиликлар

Ўтиш даврида юзага келиши мумкин бўлган муҳим қийинчиликлардан бири ўзгаришларга қаршилик кўрсатишдир. Ташкилий ўзгаришларни амалга оширишда ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш одатий муаммодир, ҳатто кичик ўзгаришлар ҳам сезиларли қийинчиликларга олиб келиши мумкин ва катта ўзгаришлар фаол қаршилик билан учрашиши мумкин (Kotter & Schlesinger, 2008). Шу муносабат билан, ислохотлардан энг кўп таъсирланган манфаатдор томонлар юқори даражадаги стрессни бошдан кечирадилар, бу эса ишончсизлик туйғусини келтириб чиқариши ва рад этиш таъсирини кучайтириши ва ўзгаришларга кейинги қаршилик кўрсатиши мумкин. Баъзи манфаатдор томонлар янги корпоратив бошқарув моделида ўзларининг қўрқувлари, ишончсизликлари ва қўйилган вазифаларни енгиш ва стратегик мақсадларга эриша олмасликларини кўриб, ўзгаришларга фаол қаршилик кўрсатадилар. Бу давлат университетларини кузатув кенгашлари самарали бошқариш



ва назорат қилиш имкониятига бўлган, марказлашмаган корпоратив бошқарув концепциясини, шубҳа ва ишончсизликнинг юқори даражасига олиб келади. Хусусан, илгари олий ўқув юртлари ва уларнинг бошқаруви устидан сезиларли ваколатларга эга бўлган давлат органларининг мансабдор шахслари амалга оширилаётган ислохотларда уларнинг мавқеи ва ваколатига таҳдид солади.

Марказлаштирилмаган корпоратив бошқарувга ўтишга тўсқинлик қилиши мумкин бўлган яна бир жиҳат - бу корпоратив органнинг роли ва вазифаларини тушунмаслик, бу университет кузатув кенгашлари фаолияти самарадорлигини пасайтириши мумкин (Chowdhury & Lang, 2016). Бу уларнинг иш самарадорлигини пасайтириши, фаолиятини сусайтириши ва давлат университетларининг янги бошқарув моделларини обрўсизлантириши мумкин.

Бундан ташқари, марказлашмаган корпоратив бошқарувга ўтиш турли манфаатдор томонлар ўртасида ҳокимият учун курашга олиб келиши мумкин, натижада низолар ва корпоратив бошқарув моделида мувофиқлаштиришнинг йўқлигига олиб келиши мумкин (Hillman & Dalziel, 2003). Ислохотлар жараёнида мавжуд жараёнлар ва алоқаларда узилишлар мавжуд бўлиб, бу ислохотларни амалга оширишдаги навбатдаги муаммо бўлади. Марказлаштирилмаган корпоратив бошқарув, давлат унитар бошқарувида тарихан шаклланган турли бошқарув органлари ва манфаатдор томонлар ўртасидаги алоқанинг узилишига олиб келиши мумкин. Бу қарор қабул қилиш жараёнларида чалкашлик ва аниқлик этишмаслигига олиб келиши мумкин, бу эса ўз навбатида қарор қабул қилишда кечикишларга олиб келади. Марказлаштирилмаган корпоратив бошқарувга ўтишнинг дастлабки босқичларида илгари муҳокама қилиш ва қарор қабул қилиш жараёнларида иштирок этмаган манфаатдор томонлар ўртасида янги бизнес-жараён занжирлари ва алоқа марказларини шакллантириш таклифларни муҳокама қилиш ва кўриб чиқиш жараёнининг узоқ давом этишига олиб келиши мумкин ва натижада, узоқ муддатли якуний қарор қабул қилиш, айниқса, турли бошқарув органлари ва манфаатдор томонлар қарама-қарши қарашлар ёки манфаатларга эга бўлса.

Ислохотларни ўтказиш ва марказлашмаган корпоратив бошқарувга ўтишда у турли манфаатдор томонлар ўртасида ҳокимият учун курашга олиб келади. Юқори давлат органларининг функция ва мажбуриятларини қайта тақсимлаш, шунингдек, кузатув кенгашига кўпроқ функциялар юкланиши муносабати билан, табиийки, «ҳокимият марказининг» қайта тақсимланиши ва силжиши содир бўлади, бу эса баъзи ҳолларда бошқарув моделидаги мувофиқлаштириш низолар ва камчиликларга олиб келиши мумкин. Бу факт янги иштирокчиларнинг пайдо бўлиши ва ҳокимият чегараларини белгилашда улар ўртасидаги ишқаланиш туфайли табиий таъсир сифатида кўриб чиқилиши керак. Одатда, қисқа вақт ичида корпоратив бошқарувга жалб қилинган барча янги томонлар куч ва масъулият чегараларини тушунишда консенсусга эришадилар. Бироқ, бу жараённи тушуниш ва назорат қилиш, унинг корпоратив бошқарувнинг янги моделини яратиш ижодий жараёнига ҳалокатли таъсир кўрсатишига йўл қўймаслик жуда муҳимдир.

Шу муносабат билан ислохотлар жараёнида давлат университетларини бошқаришда тарихан масъул бўлган юқори давлат органларининг ролини қайта



белгилаш, уларнинг функцияларини назоратдан, мониторингга ўтказишга, тегишлича юқори ташкилий тузилмаларни, лавозим вазифаларини ўзгартиришга бевосита эътибор қаратиш лозим. Шу билан бирга, давлат университетларининг келажакда марказлашмаган корпоратив бошқарув моделига жалб қилинган давлат органлари вакилларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш дастурларини амалга ошириш.

Бундан ташқари, ресурслар, жумладан, молиявий ва технологик ресурсларнинг етишмаслиги ислохотларга жиддий тўсиқ бўлиши мумкин. Ресурс самарадорлигини ошириш ва давлат университетларининг ўзини ўзи молиялаштириш имкониятларини оширишга қаратилган кенг кўламли ислохотларни амалга ошириш давлат томонидан молиялаштириладиган маблағларни босқичма-босқич қисқартиришни ва давлат университетларини ўз кундалик ва узоқ муддатли фаолият молиявий эҳтиёжларини қондириш учун қўшимча муқобил молиялаштириш манбаларини излашга рағбатлантиришни назарда тутати. Ўзбекистон давлат университетлари ҳеч қачон ўз фаолияти учун ресурсларни мустақил излашни талаб қиладиган вазиятга тушиб қолмаганини инобатга олсак, бу уларнинг узоқ муддатли ривожланиши ва университет муваффақиятининг асоси сифатида қаралмаган. Уларнинг ДНКларида “тадбиркор” бўлиш ва мустақил равишда янги ҳамкорлар ва қўшимча молиялаштириш манбаларини топишда таваккал қилиш учун билим, кўникма ва тажриба етишмайди.

Давлат университетларида мустақил равишда узоқ муддатли ривожланиши учун билим, кўникма ва тажриба етишмаслиги сабаб, ўтиш даврида жиддий муаммо бўлиши мумкин. Шунга қўра, юқори давлат органларининг ролини қайта белгилаш, ўқув дастурларини ўтказиш ва келажакда марказлашмаган корпоратив бошқарув моделига жалб қилинган давлат органлари вакилларининг малакасини ошириш жуда муҳимдир (Bennett, 2010). Шу сабаб, жумладан молиявий, вақт, касбий ва технологик ресурсларнинг етишмаслиги режалаштирилган ислохотларга жиддий тўсиқ бўлиши мумкин (Bryson, 2011)

Умуман олганда, ушбу мақолада муҳокама қилинган муаммолар ва муаммоларни ҳал қилиш марказлаштирилмаган корпоратив бошқарув моделига ўтишнинг муваффақияти учун жуда муҳимдир. Юқори давлат органларининг ролини қайта белгилаш, уларнинг функцияларини назорат қилишдан, мониторингга ўтказиш, давлат олий ўқув юртларининг келажакдаги марказлашмаган корпоратив бошқарув моделига жалб қилинган давлат органлари вакилларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш дастурларини амалга ошириш муҳим аҳамиятга эга.

Ва ниҳоят, марказлаштирилмаган корпоратив бошқарувнинг янги стандартларига ўтиш, айниқса, корпоратив бошқарув органлари ва манфаатдор томонлар ўртасида келишмовчиликлар юзага келса, қонунчилик ва тартибга солиш талабларини тушуниш ва уларга риоя қилишда қийинчиликларга олиб келиши мумкин (Chowdhury & Lang, 2016). Шу сабабли норматив-ҳуқуқий ҳужжатларда университет кузатув кенгашларининг барча иштирокчилари учун мақсад, функция ва масъулият, фаолиятни даврий баҳолаш механизмлари, ўқув дастурларини ўташ ва малака оширишга қўйиладиган талабларни белгилаш ва тасдиқлаш зарур.

Хулоса



Марказлаштирилмаган корпоратив бошқарув моделига ўтиш методологиясини ишлаб чиқишда, ўзгаришларнинг мураккаб жараёни сифатида трансформация жараёнида юзага келиши мумкин бўлган қийинчиликлар ва муаммоларни назарда тутишини тушуниш муҳимдир. Шу муносабат билан хорижий мамлакатлар тажрибасидан келиб чиққан ҳолда юзага келиши мумкин бўлган қийинчиликларга эътибор қаратиш лозим (Хасанов А., (2) 2023).

Бундан хулоса қилиш мумкинки, давлат университетларини ўзини-ўзи молиялаштиришнинг юқори даражасига ўтказиш бўйича ислохотларнинг муваффақияти, олий ўқув юртларининг муқобил манбаларни излашга рағбатлантирувчи омили сифатида, давлат бюджетидан молиялаштиришни босқичма-босқич қисқартиришга боғлиқ бўлади.

Кейинги муҳим жиҳат – касбий ва технологик билимларга эга бўлган давлат университетларини қўллаб-қувватлаш бўлиб, бу университетларга ташқи манфаатдор томонлар билан ҳамкорлик алоқаларини ўрнатиш, молиялаштиришни жалб қилиш ва уларнинг ресурсларини янада самарали бошқариш бўйича зарур тажрибани тезроқ эгаллашга ёрдам беради.

Шуни ҳам таъкидлаш керакки, бутун дунё университетлари илмий ва инновацион фаолиятни молиялаштириш ва университетларни стратегик ривожлантириш учун қўшимча ресурслар олиб келадиган инновацион билим ва технологияларни яратиш марказларидир.

Юқори даражадаги автономияга ўтиш, бир томондан, мустақилликнинг юқори даражасини назарда тутди. Бироқ, кўпроқ манфаатдор томонларни жалб қилиш, университет фаолиятида ошкораликни ошириш, стратегик ривожланиш ва кенгайтириш бўйича даврлар ва истиқболдаги режалар тўғрисида очиқроқ маълумотларни тақдим этиш ҳисобига, бу масъулиятнинг янги шаклларига ўтишни тақозо этади.

Нафақат давлат органлари, балки янги иштирокчилар учун ҳам, мослашиш даврида қийинчиликларга олиб келади ва жавобгарликнинг янги ёндашувлари ва шакллари ишлаб чиқади. Айниқса, янги ҳуқуқий ва меъёрий талабларни параллел равишда шакллантириш ва томонларнинг роли ва масъулияти бўйича аниқлик ёъқлиги даврида.

Юқорида айтиб ўтилган муаммолар ва муаммоларни ҳал қилиш трансформация жараёни ва университетларнинг марказлаштирилмаган корпоратив бошқарувнинг мустақил моделига ўтишдаги уларнинг «ўсишининг» бир қисмидир, бу эса кейинчалик манфаатдор томонларнинг мақсадларига эришиш, эҳтиёжларини қондириш учун ички бошқарув тузилмалари самарадорлигини оширишни таъминлайди.

Ўзбекистон олий таълим тизимини юқори самарадорлик ва университет автономиясига умумий ўтиш доирасидаги ислохотларни яқинда бошлаган бўлса, бу жараёнларни бир неча ўн йиллар аввал бошлаган бошқа давлатларга нисбатан, айтиш мумкинки, ўтиш жараёни ун йилдан йигирма йилгача давом этади, чунки бу университет автономияси маданиятида кескин ўзгаришларни ва Ўзбекистонда янги университет корпоратив бошқарув тизимини қуришни талаб қилади.



References:

1. Bennett, N. (2010). Governance and decentralization: A framework. In Decentralization, democratic governance, and civil society in comparative perspective (pp. 23-44). Johns Hopkins University Press.
2. Bryson, J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.
3. Chowdhury, M. S., & Lang, J. T. (2016). Governance in higher education: A study of university governance in Bangladesh. Higher Education, 72(1), 65-81.
4. Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. Academy of Management Review, 28(3), 383-396.
5. Khasanov, A., (1) 2023. Transition to autonomous management of public universities in Uzbekistan—challenges and opportunities. American Journal Of Social Sciences And Humanity Research, 3(03), pp.38-42.
6. Khasanov, A., (2) 2023. The influence of historical and cultural factors in the transition to university autonomy. Science and innovation, 2(B3), pp.350-354.
7. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 86(7-8), 130-139.
8. UNESCO. (2021). Education in Uzbekistan. Available at: <https://en.unesco.org/countries/uzbekistan/education>
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-2909-сон 20.04.2017 й қарори.
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қўламли ислохотларда фаол иштирокини таъминлашга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-3775-сон 05.06.2018 й қарори.
11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Таълим сифатини назорат қилиш тизимини такомиллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-4119-сон 16.01.2019 й қарори.
12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Давлат олий таълим муассасаларининг академик, ташкилий ва бошқарув мустақиллигини таъминлашга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-60-сон 24.12.2021 й қарори.
13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Давлат олий таълим муассасаларининг молиявий мустақиллигини таъминлаш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-61-сон 24.12.2021 й қарори.
14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги бошқарув тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-284-сон 12.06.2022 й қарори.
15. World Bank. (2021). Uzbekistan Education Sector Note: Towards a New Education System. Available at: https://uzbekistan.un.org/sites/default/files/2022-05/Edu%20Sit%20An_UNICEF%202022_0.pdf