

ЗАМОНАВИЙ ОЛИЙ ТАЪЛИМДА АКАДЕМИК БОШҚАРУВ ВА УНИВЕРСИТЕТ АВТОНОМИЯСИ

**Якубов Умид Бобаевич,
Гапурова Лобар Нарзуллаевна,
Касимов Ботир Садриддинович**

Олий таълимни ривожлантириш ва глобал ҳамкорлик маркази

АННОТАЦИЯ

Мазкур мақолада академик бошқарув ва университет автономиясининг назарий ҳамда институционал асослари таҳлил қилинган. Тадқиқотда академик бошқарувнинг мазмуни, унинг асосий тамойиллари, университет автономиясининг турлари ва уларнинг замонавий олий таълим тизимидаги аҳамияти ёритилган. Шунингдек, Европа, АҚШ ва Осиё мамлакатларидаги автономия моделлари ҳамда халқаро тажрибалар қиёсий таҳлил қилинган. Университет автономияси ва институционал ҳисобдорлик ўртасидаги мувозанат, сифат назорати, аккредитация жараёнлари ҳамда рейтинг кўрсаткичларига таъсир этувчи омиллар ўрганилган. Ўзбекистон олий таълим тизимида амалга оширилаётган институционал ислохотлар, автономияни босқичма-босқич кенгайтириши, рақамли бошқарув инструментларини жорий этиши ва KPI асосида бошқарув тизимини такомиллаштириши масалалари таҳлил қилинган. Тадқиқот натижалари университет автономияси шаффофлик, ҳисобдорлик ва сифат назорати билан уйғунлашган ҳолда амал қилгандагина барқарор институционал ривожланиши ва халқаро рақобатбардошликни таъминлашини кўрсатади.

Калит сўзлар: академик бошқарув, университет автономияси, академик эркинлик, институционал ҳисобдорлик, олий таълим, сифат назорати, аккредитация, KPI, рақамли бошқарув, халқаро рейтинглар.

ACADEMIC GOVERNANCE AND UNIVERSITY AUTONOMY IN MODERN HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

This article analyzes the theoretical and institutional foundations of academic governance and university autonomy. The study examines the essence of academic governance, its main principles, and the significance of different forms of university autonomy in the modern higher education system. In addition, the autonomy models and international experiences of European, American, and Asian universities are comparatively analyzed. The balance between university autonomy and institutional

accountability, quality assurance, accreditation processes, and factors influencing international ranking indicators are also explored. The article further investigates the institutional reforms being implemented in the higher education system of Uzbekistan, including the gradual expansion of autonomy, the introduction of digital governance instruments, and the improvement of KPI-based management systems. The findings demonstrate that university autonomy can ensure sustainable institutional development and international competitiveness only when it is harmonized with transparency, accountability, and quality assurance mechanisms.

Keywords: *academic governance, university autonomy, academic freedom, institutional accountability, higher education, quality assurance, accreditation, KPI, digital governance, international rankings.*

АКАДЕМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УНИВЕРСИТЕТСКАЯ АВТОНОМИЯ В СОВРЕМЕННОМ ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

АННОТАЦИЯ

В данной статье проанализированы теоретические и институциональные основы академического управления и университетской автономии. В исследовании раскрываются сущность академического управления, его основные принципы, а также значение различных видов университетской автономии в современной системе высшего образования. Кроме того, проведён сравнительный анализ моделей автономии и международного опыта университетов Европы, США и стран Азии. Изучены вопросы баланса между университетской автономией и институциональной подотчётностью, механизмы обеспечения качества, процессы аккредитации и факторы, влияющие на показатели международных рейтингов. Также рассмотрены институциональные реформы, осуществляемые в системе высшего образования Узбекистана, включая поэтапное расширение автономии, внедрение цифровых инструментов управления и совершенствование системы управления на основе KPI. Результаты исследования показывают, что университетская автономия может обеспечить устойчивое институциональное развитие и международную конкурентоспособность только при её гармоничном сочетании с прозрачностью, подотчётностью и механизмами контроля качества.

Ключевые слова: *академическое управление, университетская автономия, академическая свобода, институциональная подотчётность, высшее образование, обеспечение качества, аккредитация, KPI, цифровое управление, международные рейтинги.*

КИРИШ.

XXI асрда билимга асосланган иқтисодиёт ва инновацион ривожланиш шароитида олий таълим тизими миллий тараққиётнинг стратегик омилига айланмоқда. Глобаллашув, рақамли трансформация ва илмий-техник тараққиёт суръатларининг ошиши университетлар фаолиятини янги талаблар асосида қайта ташкил этишни тақозо этмоқда. Замоनावий университет фақат таълим берувчи муассаса эмас, балки илмий тадқиқот, инновация ва ижтимоий ривожланиш маркази сифатида ҳам фаолият юритиши лозим.

Олий таълимни модернизация қилиш жараёни, аввало, бошқарув моделини такомиллаштириш билан боғлиқ. Марказлашган маъмурий бошқарув шароитида университетлар кўпроқ ижро этувчи субъект сифатида фаолият юритган бўлса, бугунги кунда улар мустақил стратегик қарор қабул қиладиган институционал субъектга айланмоқда. Шу нуқтаи назардан академик бошқарув ва университет автономияси масаласи долзарб аҳамият касб этади.

Академик бошқарув университетнинг таълим, илмий тадқиқот, молиявий ресурслар ва кадрлар сиёсати билан боғлиқ қарорларни қабул қилиш ва амалга ошириш тизимини англатади. У фақат маъмурий бошқарув билан чекланмай, академик эркинлик, институционал автономия, ҳисобдорлик ва сифат назорати механизмларини ҳам қамраб олади.

Университет автономияси эса университетнинг ўқув дастурларини шакллантириш, илмий сиёсатни белгилаш, молиявий ресурсларни бошқариш ва кадрлар сиёсати бўйича мустақил қарор қабул қилиш ҳуқуқини англатади. Бироқ автономия мутлақ эркинлик эмас; у ҳисобдорлик ва сифат назорати билан уйғун ҳолда амал қилиши лозим.

Мазкур тадқиқотнинг мақсади академик бошқарув ва университет автономиясининг назарий асосларини таҳлил қилиш ҳамда Ўзбекистон шароитида уни такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқишдан иборат.

Академик бошқарув тамойиллари. Академик бошқарув замоनावий университет фаолиятининг институционал асосини ташкил этувчи комплекс тизим ҳисобланади. У таълим, илмий тадқиқот, молиявий бошқарув ва кадрлар сиёсати билан боғлиқ қарорларни қабул қилиш, амалга ошириш ва назорат қилиш жараёнларини қамраб олади.

Илмий адабиётларда академик бошқарув университет ичидаги ваколатлар тақсимооти, қарор қабул қилиш жараёнлари ва манфаатдор томонлар ўртасидаги муносабатлар тизими сифатида тавсифланади. Бу тизимда раҳбарият, профессор-ўқитувчилар, талабалар ва ташқи ҳамкорлар муайян даражада иштирок этади.

Академик бошқарувнинг асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат:

- академик эркинлик;
- институционал автономия;
- шаффофлик ва ҳисобдорлик;
- самарадорлик ва натижага йўналтирилганлик.

Академик эркинлик таълим ва тадқиқот мазмунини мустақил белгилаш ҳуқуқини аниқлаш, институционал автономия университетнинг стратегик қарорларни мустақил қабул қилиш имкониятини яқинлаштиради. Шу билан бирга, шаффофлик ва ҳисобдорлик қабул қилинган қарорлар учун жавобгарликни таъминлайди.

Университет бошқарув моделлари. Университет бошқаруви тарихан марказлашган моделдан автоном бошқарув моделига ўтиш жараёни билан тавсифланади.

Марказлашган моделда университет давлат органларига қатъий бўйсунди ва асосий қарорлар юқори давлат органлари томонидан қабул қилинади. Ушбу моделнинг афзаллиги ягона стандарт ва назорат тизимини таъминлашда намоён бўлса-да, инновация ва ташаббускорликни чеклаши мумкин.

Автоном модель эса университетнинг институционал мустақиллигига асосланади. Бунда стратегик режалаштириш, молиявий бошқарув ва академик қарорлар университет ичида қабул қилинади. Бу модел инновацияни рағбатлантириб, университетнинг глобал рақобат муҳитига мослашувчанлигини оширади.

Замонавий тенденция тўлиқ марказлашув ёки мутлақ автономия эмас, балки автономия ва ҳисобдорлик ўртасидаги мувозанатли моделни шакллантиришга қаратилган.

Institutional accountability ва институционал самарадорлик. Institutional accountability — институционал ҳисобдорлик университет автономиясининг муҳим таркибий қисми ҳисобланади. Университет мустақил қарор қабул қилган шароитда унинг фаолияти ва натижалари шаффоф баҳоланиши лозим.

Институционал самарадорлик қуйидаги мезонлар орқали баҳоланади:

- таълим сифати;
- илмий мақолалар сони;
- халқаро ҳамкорлик;
- грантлар ҳажми;
- битирувчиларнинг иш билан таъминланиши.

Ҳисобдорлик ва автономия ўзаро боғлиқ категориялар бўлиб, уларнинг мувозанати университетнинг барқарор ривожланишини таъминлайди.

Академик автономия: Академик автономия университетнинг таълим мазмуни ва илмий фаолият йўналишларини мустақил белгилаш ҳуқуқини англатади. У университетнинг асосий миссияси — билим яратиш ва уни тарқатиш жараёни билан бевосита боғлиқ.

Академик автономия университетга:

- ўқув дастурларини мустақил шакллантириш;
- янги мутахассисликлар очиш;
- халқаро стандартларга мос таълим технологияларини жорий этиш;
- халқаро илмий ҳамкорликни ривожлантириш имконини беради.

Илмий сиёсат соҳасида университет тадқиқот устувор йўналишларини мустақил белгилаш ва халқаро грантларда иштирок этиш ҳуқуқига эга бўлади.

Молиявий автономия. Молиявий автономия университетнинг бюджетни шакллантириш ва молиявий ресурслардан мустақил фойдаланиш ҳуқуқини англатади.

Молиявий автономия шароитида университет:

- давлат грантлари;
- контракт тушумлари;
- илмий лойиҳалар;
- хусусий инвестициялар орқали даромад манбаларини диверсификация қилади.

Бу университетнинг молиявий барқарорлигини таъминлайди ва стратегик йўналишларга инвестиция киритиш имконини яратади. Шу билан бирга, молиявий автономия аудит ва шаффофлик механизмлари билан уйғунлашган ҳолда амал қилиши лозим.

Ташкилий ва маъмурий автономия. Ташкилий автономия университетнинг ички бошқарув тузилмасини шакллантириш ва кадрлар сиёсати бўйича мустақил қарор қабул қилиш ҳуқуқини ифодалайди.

Университет:

- факультет ва илмий марказлар ташкил этиш;
- профессор-ўқитувчиларни танлаш;
- рағбатлантириш ва аттестация тизимини жорий этиш имкониятига эга бўлади.

Маъмурий автономия эса университетнинг кундалик бошқарув жараёнларини мустақил ташкил этиш ҳуқуқини англатади. Рақамли бошқарув инструментларини жорий этиш, электрон ҳужжат айланмаси ва тезкор қарор қабул қилиш бошқарув самарадорлигини оширади.

Глобал тенденциялар ва халқаро тажрибаларда Европа

университетлари тажрибаси. Европа университетларида автономия модели Болонья жараёни ва Европа олий таълим макони (ЕНЕА) концепцияси асосида шаклланган.

Европа модели қуйидаги тўрт асосий йўналишга таянади:

- академик автономия;
- молиявий автономия;
- ташкилий автономия;
- кадрлар сиёсати автономияси.

Европа тажрибасида давлат университетларнинг стратегик йўналишини белгилайди, аммо кундалик академик қарорларга аралашмайди. Бу “steering at a distance” модели сифатида тавсифланади.

Шу билан бирга, автономия сифат назорати ва аккредитация тизимлари билан мувозанатлаштирилади.

АҚШ ва Осиё мамлакатлари тажрибаси. АҚШ университетлари юқори даражада институционал мустақилликка эга. Улар Васийлар кенгаши (Board of Trustees) орқали бошқарилади ва молиявий ресурсларни мустақил бошқаради.

АҚШ моделида:

- эндоумент фондлари;
- хусусий донорлар;
- грантлар;
- контракт асосидаги таълим хизматлари муҳим молиявий манба ҳисобланади.

Осиё мамлакатларида, хусусан Япония, Жанубий Корея ва Сингапурда автономия давлатнинг стратегик ривожланиш дастурлари билан уйғунлаштирилган.

Бу мамлакатларда “performance-based governance” тамойили қўлланилиб, университетлар КРІ асосида баҳоланади.

Автономия ва рейтинглар ўртасидаги боғлиқлик. QS ва Times Higher Education (THE) каби халқаро рейтинглар университетларнинг академик ва институционал самарадорлигини баҳолайди.

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, автономия даражаси юқори бўлган университетларда:

- илмий фаоллик;
- халқаролашув;
- грантлар ҳажми;
- инновацион салоҳият юқори бўлади.

Автономия университетга халқаро профессорларни жалб қилиш, илмий

грантлар олиш ва стратегик қарорларни тез қабул қилиш имконини беради. Бу эса рейтинг индикаторларига бевосита таъсир кўрсатади.

Автономия ва ҳисобдорлик мувозанати. Университет автономияси кенгайган сари институционал ҳисобдорлик масаласи стратегик аҳамият касб этади. Автономия мустақил қарор қабул қилиш имконини берса, ҳисобдорлик ушбу қарорлар учун жавобгарликни таъминлайди.

Замонавий олий таълим тизимида университет очик институт сифатида қаралади. Шу сабабли унинг:

- молиявий фаолияти;
- академик натижалари;
- стратегик режалари;
- жамоатчилик олдидаги ҳисоботлари шаффоф бўлиши лозим.

Сифат назорати ва аккредитация автономиянинг муҳим кафолати ҳисобланади. Ички ва ташқи баҳолаш механизмлари университетнинг таълим сифати ва илмий фаолиятини мунтазам таҳлил қилиш имконини беради.

Аккредитация жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. ўз-ўзини баҳолаш;
2. ташқи экспертлар текшируви;
3. хулоса ва тавсиялар;
4. кейинги мониторинг.

Автономиянинг муайян хатарлари ҳам мавжуд. Жумладан:

- молиявий таваккалчилик;
- ресурсларни самарасиз тақсимлаш;
- таълим сифатининг пасайиши;
- кадрлар сиёсатида субъективлик;
- ижтимоий тенгсизлик хавфи.

Шу боис автономия шаффофлик, аудит ва сифат назорати билан уйғунлашган ҳолда амал қилиши зарур.

Ўзбекистонда академик бошқарув истиқболлари: Ўзбекистонда сўнгги йилларда олий таълим тизимида кенг қамровли институционал ислохотлар амалга оширилмоқда. Университетлар автономиясини кенгайтириш ва халқаро рақобатбардошликни ошириш давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан бирига айланди.

Сўнгги йилларда:

- кредит-модул тизими жорий этилди;
- халқаро ҳамкорлик кенгайди;
- рақамли таълим платформалари жорий қилинди;

- университетларга молиявий мустақиллик элементлари берилди.

Бироқ қатор муаммолар ҳам сақланиб қолмоқда:

- бошқарув маданиятининг етарли эмаслиги;
- стратегик режалаштириш тажрибасининг чекланганлиги;
- КРІ тизимининг формал характерга эгалиги;
- илмий инфратузилманинг етарли даражада ривожланмаганлиги.

Шу нуқтаи назардан автономияни босқичма-босқич кенгайтириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Самарадорликни ошириш бўйича таклифлар. Ўзбекистонда академик бошқарув самарадорлигини ошириш учун қуйидаги чора-тадбирлар муҳим аҳамиятга эга:

- КРІ асосида бошқарув тизимини жорий этиш;
- халқаро интеграцияни кучайтириш;
- молиялаштириш манбаларини диверсификация қилиш;
- рақамли бошқарув инструментларини кенг қўллаш;
- раҳбар кадрлар учун стратегик менежмент дастурларини ташкил этиш.

ERP, LMS ва КРІ мониторинг платформалари университет бошқарувининг шаффофлиги ва самарадорлигини оширишда муҳим роль ўйнайди.

ХУЛОСА

Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, университет автономияси замонавий олий таълим тизимини ривожлантиришнинг муҳим институционал шarti ҳисобланади. Бироқ автономия мутлақ эркинлик эмас, балки масъулиятли бошқарув, стратегик режалаштириш ва ҳисобдорлик билан уйғунлашган тизимдир.

Автономия университетларга:

- мустақил қарор қабул қилиш;
- инновацияни ривожлантириш;
- халқаро ҳамкорликни кенгайтириш;
- рақобатбардошликни ошириш имконини беради.

Шу билан бирга, автономиянинг самарали амал қилиши учун:

- шаффофлик;
- аудит;
- аккредитация;
- сифат назорати;
- институционал ҳисобдорлик механизмлари мустаҳкам бўлиши зарур.

Ўзбекистон шароитида академик бошқарувни такомиллаштириш

автономияни босқичма-босқич кенгайтириш, рақамли бошқарувни жорий этиш ва халқаро стандартларга мос институционал муҳитни шакллантириш орқали амалга оширилиши мумкин.

Натижада университетлар миллий ва глобал таълим маконида рақобатбардош, инновацион ва барқарор институционал субъектга айланади.

АДАБИЁТЛАР

1. Shattock, M. (2014). *Managing Good Governance in Higher Education*. Open University Press.
2. European University Association. (2017). *University Autonomy in Europe III: The Scorecard 2017*. Brussels: EUA.
3. Trakman, L. (2008). "Academic Governance in the Modern University." *Higher Education Management and Policy*, 20(3), 1–15.
4. Kezar, A., & Eckel, P. D. (2004). "Meeting Today's Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of a Future Agenda for Higher Education." *The Journal of Higher Education*, 75(4), 371–399.
5. Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2010). "The Governance and Performance of Universities." *Economic Policy*, 25(61), 7–59.
6. Berdahl, R. (1990). "Academic Freedom, Autonomy and Accountability in British Universities." *Studies in Higher Education*, 15(2), 169–180.
7. Fielden, J. (2008). *Global Trends in University Governance*. Washington, DC: World Bank.
8. Schwarz, S., & Westerheijden, D. F. (2004). *Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area*. Springer.
9. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
10. Мирзиёев, Ш. М. (2019). Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисидаги ПФ-5847-сон Фармони.