

OLIV TA'LIM TIZIMIDA BOSHQARUV XODIMLARI VA PROFESSOR-O'QITUVCHILAR FAOLIYATI SAMARADORLIGINI BAHOLASH (KPI) TIZIMINI JORIY ETISH MASALALARI

Barotova M.B.

BuxDPI Xorijiy tillar kafedrası o'qituvchisi

Tel: +998914474474

e-mail: baratova230482@mail.ru

Annotatsiya

Ushbu maqolada oliy ta'lim tizimida nisbatan yangi va dolzarb bo'lgan KPI (key performance indicators) mohiyati va uning muassasalar nufuzi va rivojida tutadigan o'rnini hamda uni yaratish va joriy qilish to'g'risidagi ayrim tahlillar asosida fikr-mulohazalar izohlangan.

Kalit so'z va iboralar: *KPI, oliy ta'lim, BKM, jahon mehnat bozori, globallashuv, kadr, ko'rsatkich, natija*

Summary

This article deals with the essence of KPI (key performance indicators), which are relatively new and relevant in the higher educational system, and their role in the reputation and development of institutions, as well as some analysis of its creation and implementation.

Keywords: *KPI, higher education, skills, global labor market, globalization, personnel, indicator, result*

Аннотация

В данной статье рассматривается сущность КПЭ (ключевых показателей эффективности), которые являются относительно новыми и актуальными в системе высшего образования, и их роль в репутации и развитии вуза, а также некоторый анализ их создания и внедрения.

Ключевые слова: *КПЭ, высшее образование, навыки, мировой рынок труда, глобализация, персонал, показатель, результат.*

KPI - har bir muassasaning umumiy maqsadiga erishish uchun imkoniyatlarni baholab beruvchi hamda shu yagona maqsadga erishishda xodimlarni birgalikda faoliyat yuritishiga, boshqaruv va alohida kadrlar o'rtasidagi sust muloqot muammosini hal etishga, kadrlar bandligini belgilab berishga xizmat qiluvchi vosita. KPI ning turli foydalanuvchilari ko'pincha KPI ni turli nuqtai nazardan belgilaydilar. Umuman olganda,

KPIlar mahsulot, tizim yoki xodimlarning ish samaradorligini ko'rsatadigan miqdoriy o'zgaruvchilardir. KPI faoliyatni boshqarishning eng muhim vositalaridan biri bo'lib, ular har bir shaxs tomonidan o'z maqsadlariga mos ravishda moslashtirilishi mumkin. Boshqaruv bo'limlari ularni to'g'ri yo'nalishda ushlab turish hamda jamoa a'zolarining faoliyatini baholash uchun foydalanishlari mumkin; xodimlar ulardan o'z faoliyatini nazorat qilish va shunga mos ravishda vazifalarni sozlash uchun foydalanishi mumkin; mijozlar esa o'zlarining ideal mahsulotlarini tanlash uchun ulardan foydalanishlari mumkin. (Eckerson, 2009)

KPI bo'yicha tadqiqotlar so'nggi bir necha o'n yilliklar davomida sezilarli o'zgarishlarni boshdan kechirdi. Hozirgi vaqtda oliy ta'limda bo'lim va kafedralar uchun KPI ni ishlab chiqish metodologiyasi juda cheklangan. Oliy ta'lim menejmenti dunyosida ishlash ko'rsatkichlarini ishlab chiqish odatda qiyin, chunki ta'lim jarayonlari bir-biriga uzviy bog'liq va faoliyat turlari o'ta ijodiydir.

Yetakchi ko'rsatkichlar kelajakdagi ko'rsatkichlarni harakatga keltiradigan yoki ular bilan bog'liq bo'lishi mumkin bo'lgan ma'lumotlarni taqdim etadi. Yetakchi ko'rsatkichlar ko'pincha "ishlash drayverlari" deb ham ataladi. Yetakchi ko'rsatkichlar xodim va professor-o'qituvchilarga strategik maqsadlarga erishish imkoniyatlarini yaxshilash uchun oldindan choralar ko'rishga imkon beradi. Yetakchi ko'rsatkichlar ko'pincha har bir alohida jarayon darajasida olinadi va odatda ularni o'lchash qiyin va ularga ta'sir o'tkazish oson.

Hozirgi tezkor globallashtirish davrida rivojlangan va rivojlanayotgan davlatlar oliy ta'lim tizimi tajribasida keng qo'llanilayotgan samaradorlikning muhim ko'rsatkichi, ya'ni KPI (key performance indicator) yoki metrics tahlili uchun AQSH, Kanada, Yaponiya ta'lim universitetlari va biznes veb-saytlaridan ma'lumotlar olindi hamda tahlil qilindi. Bu tahlillar asosida KPI ni samarali tarzda O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida ham quyidagi besh tamoyil va mexanizmlar asosida tashkil etilishi maqsadga muvofiq degan xulosaga kelindi:

Birinchidan, talabaning o'qish samaradorligini oshirish. Talabalar motivatsiyasini so'ndirmaslik va o'qituvchi va xodimlar ish ko'effitsientini oshirishga xizmat qiluvchi vazifalarni belgilash.

Ikkinchidan, ichki tartib-qoidalarni qat'iy va aniq yo'lga qo'yish. Muassasa xavfsizligi va u yerda professor-o'qituvchilar obro'sining balandligini ta'minlashga yo'naltirilgan vazifalarni belgilash.

Uchinchidan, davomat ko'rsatkichlarini yuqori qilishga qaratilgan vazifalarni belgilash.

To'rtinchidan, bitiruvchilar ko'rsatkichlarini yuqori qilishga yo'naltirilgan vazifalarni belgilash. Bu bilan talabalar va ularning otionalari kelajakda tanlangan kasbni egallash uchun kerakli BKM larni jahon mehnat bozori talablariga mos ravishda egallay olishlariga amin bo'lishlari lozim.

Beshinchidan, professor-o'qituvchining o'z ishidan qoniqishiga xizmat qiluvchi vazifalarni belgilash. Natija esa professor-o'qituvchilar hamda xodimlarni ijtimoiy-ma'naviy qo'llab-quvvatlash orqali ularning faoliyatini asosan talaba muvaffaqiyatiga yo'naltirish, bu ishni ular tomonidan zo'r ishtiyoq va zavq bilan amalga oshirilishi tarzida namoyon bo'ladi. Ularda muammodan ko'ra ko'proq imkoniyatlarni ilg'ash, innovatsiya qilish hamda talabalar bilan darsdan tashqari shug'ullanish xohishining kuchayishiga erishiladi.

Tahlillar asosida shu ma'lum bo'ldiki, **AQShning** yuzlab kampuslari o'rganilganida ularda bitta asosiy taktika asosida yuqoridagi beshta indikatorga qisqa muddat (bir yil) ichida erishilgani kuzatilgan. Bu holat cheksiz ma'lumotlarni tahlil qilish va yuzlab taktikalarga diqqatni qaratishdan ozod qiladi. Bunday yutuqqa yangi qonunchilik yoki yuqoriroq me'yorlar o'rnatish, ta'limni yanada qattiqqo'llik bilan nazorat qilish, yirik hajmdagi ma'lumotlarni tahlil qilish, o'qituvchi va xodimlar sonini oshirish, talabalar sinov testlarini ko'paytirish kabi taktikalardan voz kechish hamda samaraga erishguncha diqqatni yagona vazifa (Follow One Course Until Successful – FOCUS) ga qaratish orqali erishish maqsadga muvofiq.

Yuqoridagilarni amalga oshirish uchun esa:

- talab darajasidagi KPI larni yaratish, ularni taqdim qilish, qayta ko'rib chiqish va ularni PowerMetrics platformasiga joylashtirish bo'yicha seminarlar o'tkazish va sinov tariqasida bir yil davomida KPI larni oylik monitoringini olib borish;

- KPI ni aniqlash bo'yicha OTM lar tizimi va ularning strategik maqsadlaridan kelib chiqib so'rovnomalar (*Ilova 1*) tuzish va javoblarni OTM lar kesimida tahlil qilish;

- KPI larni muloqot vositasi sifatida samaradorligini ta'minlash maqsadida ishlab chiqarish korxonalarini va mehnat birjalariga taqdim qilish va maqsadlarni kadrlar ta'minotiga binoan ularga moslash va takomillashtirish vazifalarini zudlik bilan yo'lga qo'yish lozim.

Keyingi vazifa KPI larni amalga oshirilish o'lchovini SMART qolipi (Specific, Measure, Attainable, Relevant, Timeframe) bo'yicha nazorat qilishdir. Bunga KPI larni uzluksiz baholab borish va qayta baholash kabi usullarni ham qo'shish mumkin.

Kadrlar bandligi (engaged workforce) ga amal qiluvchi AQSH idoralarida KPI larni joriy etish natijasida mijozlar sonining o'sishi, mahsuldorlik va foydaning 21% ga oshganligi kuzatilgan. (Gallup data, 26.08.2018)

Kanada oliy ta'lim tizimida KPI lar 1990-yillardan boshlab joriy qilingan bo'lib, ta'lim muassasalari uchta ko'rsatkich (bitiruvchilar, ish bilan bandlik, Ontario talabalarga ko'mak dasturi (OTKD) ning kredit defolti) bo'yicha baholangan hamda hozirgacha doimiy monitoring olib borilishi aniqlandi. (*Ilova 2*)

2012-yilda Kanadaning Ta'lim, kollej va universitetlar vazirligi (MTCU) oliy ta'limdan keyingi ta'lim dasturlari bo'yicha talaba va ularning ota-onalari xabardor bo'lishi, universitetlar tomonidan ushbu dasturlar sifatining baholanishi hamda universitetlar mahsuldorligini yaxshilash maqsadida KPI larni keng ommaga nashr qilish qarorini e'lon qildi.

KPI **Yaponiyaning** davlat va nodavlat oliy ta'lim muassasalarida ham 2010-yillardan boshlab keng qo'llab kelinmoqda. Masalan, Yaponiyaning Hiroshima universitetida har professor-o'qituvchi uchun A-KPI (Achievement-Motivated KPI) joriy qilingan bo'lib, hozirgi holatni qat'iy o'z-o'zini baholash usulida asosiy e'tibor faqat dars va maslahat soatlariga emas, balki akademik nashrlar va o'z-o'zini moliyalashtirishni uyg'unlashtirishga qaratilgan. Bunday vazifalarni bajarishda esa turli soha vakillari orasida farqli vaqt taqdimoti ham nazarda tutiladi. 2014-yildan boshlab Hiroshima universitetining IR* (institutSIONAL tadqiqot), ya'ni universitet boshqaruvini rejalashtirish idorasi tomonidan yaratilgan A-KPI shu universitet miqyosida joriy etilgan hamda Yaponiya oliy ta'lim tizimida katta qiziqish bilan qarshi olindi. Ushbi indikator universitetning uchta jihat (o'quv, ilmiy tadqiqot, ommalashtirish) ini qamrab olgan bo'lib, beshta tarkibiy qism ((a) o'quv soatlari va kirish imtihonlariga tayyorlash (har bir guruh uchun 50, 70 ball), b) ilmiy rahbarlik va maslahatchilik (150 ball), v) nashrlar soni (300 ball), g) o'z-o'zini moliyalashtirish (150 ball), d) chet ellik talabalarni jalb qilish (40 ball)) dan iborat. Ushbu vazifalar har bir a'zoning uzoq muddatli maqsadini qamrab oluvchi miqdoriy ko'rsatkichga aylantiriladi. Bunda har bir a'zo maksimal 1000 ball olishi kerak. Vazifalar

turli miqdorda baholanadi. Aynan mana shu KPI natijalari har bir muassasada inson resurslarini qayta to'g'ri taqsimlashga asos bo'ladi.

A-KPI natijalariga ko'ra belgilangan vaqt davomida har bir a'zoning kuchli va zaif tomonlarini xolis baholash imkoniyati tug'iladi. Bunda har bir a'zo yuqorida qayd etilgan barcha vazifalarni to'liq bajarishi belgilanmagan, ya'ni o'quv soatlari hajmi katta bo'lgan a'zo ko'plab jurnal maqolalari nashr ettirmasligi mumkin. Yoki moliyalashtirishga kichik hissa qo'shgan a'zo ko'plab xalqaro talabalarga ilmiy rahbarlik qilgan bo'lishi mumkin. Ushbu baholash mezonlariga asoslanib, muassasa a'zolarini universitet lavozimlariga uzoq muddatga tayinlash mumkin.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, 2012-yildan beri Hiroshima universiteti a'zolari a) o'quv soatlari va kirish imtihonlariga tayyorlash bo'yicha eng faol (266/300), b) ilmiy rahbarlik va maslahatchilik (45/150), v) nashr etilgan maqolalar soni (91-300), g) o'z-o'zini moliyalashtirish (30/150) bo'yicha nisbatan sust. Chet ellik talabalarni jalb qilish bo'yicha esa eng past ko'rsatkich (8/100) qayd etilgan. Boshlang'ich ko'rsatkichlardan kelib chiqib, universitetda zaif jihatlarni qayta ko'rib chiqish va qo'llab-quvvatlash asnosida 2019-yilda $X=796$ (5 yillik maqsad) va 2023-yilda $X=1000$ (10 yillik maqsad) rejalashtirilgan.

**IR (institutional research)- Yaponiyada 2010-yillardan boshlab tashkil etilgan bo'lib, ko'plab universitetlari (Hiroshima, Kato, Yukaua 2010) da faoliyat ko'rsatadi. Bu bo'lim muassasaning kuchli va zaif jihatlarni tadqiq qilib, yagona maqsadga erishish uchun KPI larni shu jihatlarni inobatga olib tuzadi. Bunday idora yagona mexanizm sifatida har bir OTM salohiyatini oshirishda asosiy bo'g'indir.*

Ilova 1

KPI bo'yicha so'rovnoma (Namuna)

Savol

Javob

Kutilayotgan natijangiz qanday? _____

Bu natijaning ahamiyati qanday? _____

O'sishni qanday baholaysiz? _____

Natijani qanday amalga oshirmoqchisiz? _____

Kim bu natijaga mas'ul? _____

Natijangizga erishganingizni qanday aniqlaysiz? _____

Natijaga erishish bosqichlarini qanday nazorat qilasiz? _____

Ilova 2

KPI lar, ularning ta'siri va samaradorligi ko'rsatkichlariga oid online so'rovnoma natijalari (1993-2012)

	<i>Bitiruvchilar reytingi</i>	<i>Bandlik reytingi</i>	<i>OTKD kredit defolti reytingi</i>
Institutsional rejalash-tirishga yuqori ta'sir	91% (11 dan 10)	45% (11 dan 5)	20% (10 dan 2)
Talabalarni qabul qilishda qo'llanishi	73% (11 dan 8)	45% (11 dan 5)	9% (11 dan 1)
Maxsus dasturlar uchun to'lov summasini belgilashda qo'llanishi	0% (11 dan 0)	18% (11 dan 2)	0% (11 dan 0)
Boshqa maqsadlarda qo'llanishi	100% (11 dan 11)	82% (11 dan 9)	40% (10 dan 4)
Muassasa faoliyatini yaxshilashning samarali omili	73% (11 dan 8)	55% (11 dan 6)	0% (10 dan 0)
Dastur darajasida faoli-yatni yaxshilashning samarali omili	80% (10 dan 8)	20% (10 dan 2)	0% (10 dan 0)

Ushbu tadqiqot Ontario provinsiyasidagi 11 ta oliy ta'lim muassasasi orasida o'tkazilgan.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Pan, Maoma Developing Key Performance Indicators (KPIs) for a Department Utilizing Environment Based Design (EBD) Methodology Concordia University August 2013
2. Dragana Velimirović, Milan Velimirović and Rade Stanković Role and Importance of Key Performance Indicators Measurement Serbian Journal of Management 6 (1) (2011) 63 – 72
3. Vinther Skov, Nicholas Head of CX Advisory Avoid Harmful KPIs with 3 Tips from Behavioral Psychology <https://www.ennova.com/en/customer-experience-insights/avoid-harmful-kpis-with-3-tips-from-behavioral-psychology>
4. Baratovna, B.M. (2018). The concept of pedagogical technology in educational practice. *Научные исследования*, (6 (26)), 56-57. <https://cyberleninka.ru/article/n/the-concept-of-pedagogical-technology-in-educational-practice>
5. Baratovna, B. M. (2018). Modern integrations and their benefits in teaching process. *Научные исследования*, (3 (22)), 53-54. <https://cyberleninka.ru/article/n/modern-integrations-and-their-benefits-in-teaching-process>