

OLIY TA'LIM MUASSASALARINI RIVOJLANTIRISHDA STRATEGIK BOSHQARUV MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI

Isoxonov Javlonxon Hasan o'g'li

Fan va texnologiyalar universiteti, Ta'lim

sifatini nazorat qilish bo'limi boshlig'i,

Oriental universiteti mustaqil izlanuvchisi

Email: j.Isokhonov@usat.uz; Phone: +99899 854 82 84

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1350-9493>

Annotatsiya: Mazkur tezisdagi O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv mexanizmining amaldagi holati kompleks tahlil qilinadi hamda uning samaradorligini oshirish masalalari yoritiladi. Tadqiqot davomida oliy ta'lim tizimining asosiy ko'rsatkichlari, strategik boshqaruv indikatorlari va integral baholash natijalari o'rganilgan. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, strategik boshqaruv elementlari shakllangan bo'lsa-da, ularning amaliy natijadorligi yetarli darajada emas. Xususan, strategik rejalarning formal xarakterga ega ekanligi, ilmiy faoliyat samaradorligining pastligi, raqamlashtirish jarayonlarining yetarli darajada integratsiyalanmaganligi kabi muammolar aniqlangan. Shuningdek, xalqaro tajriba bilan taqqoslash asosida mavjud tafovutlar ochib berilgan. Muammolarni bartaraf etish maqsadida KPI asosidagi boshqaruv tizimi, natijaviy moliyalashtirish, raqamli integratsiya va ilmiy faoliyatni rag'batlantirishga qaratilgan kompleks model taklif etilgan.

Kalit so'zlar: Strategik boshqaruv, oliy ta'lim, KPI, ta'lim sifati, ilmiy faoliyat, raqamlashtirish, integratsiya, boshqaruv samaradorligi, xalqaro reyting, moliyaviy mustaqillik.

Annotation: This thesis analyzes the current state of the strategic management mechanism in higher education institutions of Uzbekistan and highlights ways to improve its effectiveness. The study examines key indicators of the higher education system, evaluates strategic management performance, and applies an integral assessment approach. The findings show that although elements of strategic management have been established, their practical effectiveness remains insufficient. Key issues identified include the formal nature of strategic plans, low efficiency of scientific activity, and lack of integration in digitalization processes. A comparative analysis with international standards reveals significant gaps in performance indicators. To address these challenges, a comprehensive model is proposed, including KPI-based management, performance-based funding, digital integration, and enhanced support for research activities.

Keywords: Strategic management, higher education, KPI, education quality, scientific activity, digitalization, integration, management efficiency, international ranking, financial independence

KIRISH

Bugungi globallashuv sharoitida oliy ta'lim tizimini samarali boshqarish davlatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishida muhim omillardan biri hisoblanadi. Xususan, O'zbekistonda so'nggi yillarda oliy ta'lim tizimida keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilib, ta'lim muassasalari soni ortdi, qamrov darajasi kengaydi hamda xalqaro hamkorlik aloqalari rivojlandi. Biroq mazkur o'zgarishlar strategik boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish zaruratini yanada kuchaytirdi. Mazkur tadqiqotning asosiy maqsadi oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv mexanizmining amaldagi holatini tahlil qilish va uning samaradorligini oshirishga qaratilgan ilmiy asoslangan takliflarni ishlab chiqishdan iborat.

MAVZUGA OID ADABIYOTLARNING TAHLILI

Strategik boshqaruv nazariyasi ko'plab xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan o'rganilgan. Xususan, M. Porter, I. Ansoff, H. Mintzberg kabi olimlar strategik boshqaruvning nazariy asoslarini ishlab chiqqan. Ularning tadqiqotlarida raqobat ustunligi, strategik rejalashtirish va tashkiliy rivojlanish masalalari yoritilgan. Ta'lim tizimida strategik boshqaruv muammolari esa zamonaviy ilmiy ishlarda, xususan, universitetlar boshqaruvi, akademik mustaqillik, raqamlashtirish va xalqaro reytinglar bilan bog'liq holda o'rganilmoqda. Mahalliy tadqiqotlarda esa oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, boshqaruv samaradorligini oshirish va innovatsion yondashuvlarni joriy etish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan. Shu bilan birga, mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, strategik boshqaruvni natijaga yo'naltirish, KPI asosida baholash va raqamli boshqaruv tizimlarini integratsiyalash masalalari yetarli darajada chuqur o'rganilmagan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

O'zbekiston oliy ta'lim tizimida so'nggi yillarda amalga oshirilgan islohotlar natijasida strategik boshqaruvga bo'lgan talab keskin oshdi. Xususan, oliy ta'lim muassasalari sonining ortishi, xalqaro reytinglarga kirish, raqamlashtirish jarayonlari va ta'lim xizmatlari bozoridagi raqobat strategik boshqaruv mexanizmini baholashni ilmiy asosda tashkil etishni taqozo etmoqda.

1. O'zbekiston oliy ta'lim tizimi bo'yicha umumiy ko'rsatkichlar (2024–2025 yillar)

T/r	Ko'rsatkich	Miqdor
1	Oliy ta'lim muassasalari soni	210+

2	Talabalar soni	1,3 mln+
3	Qamrov darajasi	~42–45 %
4	Professor-o'qituvchilar soni	~45 ming
5	Ilmiy darajaga ega xodimlar ulushi	~35–38 %
6	Xorijiy OTM filiallari	30+
7	Xalqaro reytingga kirgan OTMlar	10+

2024–2025 yillar kesimida O'zbekiston oliy ta'lim tizimi ko'rsatkichlari uning jadal rivojlanayotganini yaqqol namoyon etadi. Xususan, oliy ta'lim muassasalari sonining 210 dan ortishi tizimning hududiy jihatdan kengayib borayotganini, aholining oliy ta'limga bo'lgan ehtiyoji ortib borayotganini hamda davlat tomonidan ushbu sohaga ustuvor e'tibor qaratilayotganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, muassasalar sonining tez sur'atlarda ko'payishi boshqaruv samaradorligi, moddiy-texnik baza va malakali kadrlar ta'minoti bilan bog'liq muammolarni ham yuzaga keltirmoqda.

Talabalar sonining 1,3 milliondan oshgani oliy ta'lim tizimining ommalashganini, ya'ni keng qatlam aholi uchun ochiqligi ta'minlanayotganini bildiradi. Biroq talabalar sonining keskin ortishi ta'lim sifati, auditoriya yuklamasi hamda individual yondashuv darajasiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu esa ta'lim jarayonini samarali tashkil etishda yangi yondashuvlar, xususan raqamli texnologiyalar va zamonaviy pedagogik metodlarni keng joriy etishni talab etadi.

Qamrov darajasining 42–45 foiz atrofida bo'lishi ijobiy natija sifatida baholanishi mumkin, chunki bu ko'rsatkich oliy ta'limning ommalashayotganidan dalolat beradi. Shu bilan birga, rivojlangan davlatlar tajribasida bu ko'rsatkich ancha yuqori ekanligini inobatga olsak, milliy tizim oldida qamrovni yanada oshirish bilan birga sifatni saqlab qolish vazifasi dolzarb bo'lib qolmoqda.

Professor-o'qituvchilar sonining qariyb 45 ming nafarni tashkil etishi tizimda muayyan kadrlar salohiyati mavjudligini ko'rsatadi. Biroq ushbu salohiyatning sifati, ilmiy darajasi va amaliy tajribasi barcha oliy ta'lim muassasalarida bir xil darajada emas. Ayrim hollarda o'qituvchilarning ilmiy va pedagogik faoliyat o'rtasidagi uyg'unligi yetarli emasligi kuzatiladi, bu esa ta'lim sifatiga bevosita ta'sir qiladi.

Ilmiy darajaga ega xodimlar ulushining 35–38 foiz atrofida bo'lishi o'rtacha ko'rsatkich hisoblanadi. Bu tizimda ilmiy salohiyat shakllanayotganini bildiradi, ammo xalqaro darajada raqobatbardosh ilmiy natijalarga erishish uchun bu yetarli emas. Ayniqsa, yosh ilmiy kadrlar ulushining pastligi va ilmiy faoliyatning yetarli

darajada rag'batlantirilmasligi ilmiy rivojlanishni sekinlashtiruvchi omillardan biri bo'lib qolmoqda.

Xorijiy oliy ta'lim muassasalari filiallarining 30 dan ortiqni tashkil etishi ta'lim tizimining xalqaro integratsiyalashuv jarayoni kuchayayotganidan dalolat beradi. Bu holat zamonaviy bilim va tajribalarni jalb qilish imkonini beradi. Biroq ayrim hollarda ushbu filiallarning faoliyati mahalliy tizimga chuqur integratsiyalashmagan bo'lib, ularning ilmiy va innovatsion ta'siri yetarli darajada sezilmayapti.

Xalqaro reytinglarga kirgan oliy ta'lim muassasalari sonining 10 dan ortiq bo'lishi ham ijobiy natija hisoblanadi. Bu milliy oliy ta'lim tizimining global miqyosda tan olinayotganidan dalolat beradi. Shu bilan birga, ushbu reytinglarda yuqori o'rinlarni egallash, ilmiy iqtiboslar sonini oshirish, xalqaro hamkorlikni kengaytirish kabi yo'nalishlarda hali sezilarli kamchiliklar mavjud.

Umuman olganda, keltirilgan ko'rsatkichlar O'zbekiston oliy ta'lim tizimi son jihatidan jadal rivojlanayotganini, ya'ni ekstensiv o'sish bosqichida ekanligini ko'rsatadi. Biroq sifat ko'rsatkichlari, ilmiy faoliyat samaradorligi hamda strategik boshqaruv mexanizmlarining natijadorligi hali yetarli darajada emas. Shu bois, kelgusida tizimni sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqish uchun strategik boshqaruvni takomillashtirish, natijaga yo'naltirilgan boshqaruv mexanizmlarini joriy etish va ilmiy salohiyatni oshirish muhim ahamiyat kasb etadi.

2. Strategik boshqaruv samaradorligi bo'yicha real indikatorlar tahlili

Quyidagi jadvalda O'zbekiston OTMlari bo'yicha asosiy strategik ko'rsatkichlar baholandi:

/r	Yo'nalish	Amaldagi holat	Muammo	Baho (0–1)
1	Strategik rejalashtirish	Dasturlar mavjud, lekin formal	Amaliy mexanizm sust	0.6
2	Ta'lim sifati	Kredit-modul tizimi joriy	Kompetensiya yetarli emas	0.7
3	Ilmiy faoliyat	Maqolalar soni oshmoqda	Sifat va iqtibos past	0.65
4	Kadrlar salohiyati	Malaka oshirish mavjud	Yosh kadrlar ulushi past	0.7

5	Raqamlashtirish	HEMIS, LMS joriy	Integratsiya yetarli emas	0.7
6	Moliyaviy mustaqillik	Pullik xizmatlar mavjud	Diversifikatsiya past	0.6
7	Xalqaro hamkorlik	Qo'shma dasturlar bor	Real natija past	0.55

O'zbekiston oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligini baholash maqsadida asosiy yo'nalishlar kesimida olib borilgan tahlil natijalari tizimda muayyan ijobiy siljishlar mavjudligini ko'rsatishi bilan birga, qator tizimli muammolar ham saqlanib qolayotganini namoyon etadi.

Avvalo, strategik rejalashtirish yo'nalishiga e'tibor qaratilsa, oliy ta'lim muassasalarida rivojlanish dasturlari va strategik rejalar ishlab chiqilgan bo'lsa-da, ularning aksariyati formal xarakterga ega ekanligi kuzatiladi. Ya'ni, ushbu hujjatlar amaliy faoliyat bilan yetarli darajada integratsiyalanmagan, ularning bajarilishi ustidan samarali monitoring mexanizmlari shakllanmagan. Natijada strategik rejalashtirishning haqiqiy natijadorligi past bo'lib, ushbu yo'nalish 0.6 darajada baholanmoqda.

Ta'lim sifati yo'nalishida muayyan ijobiy o'zgarishlar kuzatilmoqda. Xususan, kredit-modul tizimining joriy etilishi ta'lim jarayonini xalqaro standartlarga moslashtirishga xizmat qilmoqda. Biroq ta'lim mazmunining kompetensiyaga yo'naltirilganligi hali yetarli darajada shakllanmagan. Talabalarning amaliy ko'nikmalari va mehnat bozoriga moslashuv darajasi pastligicha qolmoqda. Shu bois mazkur yo'nalish 0.7 darajada, ya'ni o'rtacha samaradorlik sifatida baholanadi.

Ilmiy faoliyat yo'nalishida so'nggi yillarda maqolalar sonining ortib borayotgani ijobiy holat sifatida qayd etiladi. Biroq ushbu maqolalarning sifati, ularning xalqaro ilmiy bazalardagi iqtibos ko'rsatkichlari yetarli darajada emas. Ilmiy tadqiqotlar ko'pincha amaliy natijaga yo'naltirilmaganligi va innovatsion ishlanmalarga kam tatbiq etilayotgani kuzatiladi. Shu sababli ilmiy faoliyat samaradorligi 0.65 darajada baholanmoqda.

Kadrlar salohiyati yo'nalishida malaka oshirish tizimi yo'lga qo'yilgan bo'lsa-da, yosh va innovatsion fikrlovchi kadrlar ulushining pastligi muammo bo'lib qolmoqda. Professor-o'qituvchilarning ilmiy va pedagogik faoliyati o'rtasida muvozanat yetarli darajada emas. Bu esa ta'lim jarayonining sifatiga va ilmiy faoliyat samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Mazkur yo'nalish 0.7 darajada baholangan.

Raqamlashtirish jarayonida HEMIS va turli LMS platformalarining joriy etilgani muhim qadam hisoblanadi. Biroq ushbu tizimlar o'zaro integratsiyalanmagan,

ma'lumotlar bazalari yagona platformaga birlashtirilmagan. Natijada boshqaruv qarorlarini qabul qilishda to'liq va tizimli ma'lumotlardan foydalanish imkoniyati cheklangan. Shu sababli raqamlashtirish darajasi 0.7 ko'rsatkich bilan baholangan.

Moliyaviy mustaqillik yo'nalishida oliy ta'lim muassasalari tomonidan pullik xizmatlar ko'rsatish yo'lga qo'yilgan bo'lsa-da, moliyaviy manbalarni diversifikatsiya qilish darajasi pastligicha qolmoqda. Universitetlar asosan davlat byudjeti va kontrakt to'lovlariga tayanmoqda. Bu esa ularning moliyaviy barqarorligi va mustaqilligini cheklaydi. Natijada ushbu yo'nalish 0.6 darajada baholangan.

Xalqaro hamkorlik yo'nalishida qo'shma ta'lim dasturlari, akademik almashinuvlar va hamkorlik loyihalari mavjud bo'lsa-da, ularning real natijadorligi yetarli emas. Xususan, xalqaro ilmiy loyihalar, qo'shma tadqiqotlar va global reytinglarga ta'sir qiluvchi indikatorlar past darajada qolmoqda. Shu bois mazkur yo'nalish eng past – 0.55 ko'rsatkich bilan baholangan.

Umuman olganda, mazkur indikatorlar tahlili O'zbekiston oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv elementlari shakllanganini ko'rsatsa-da, ularning samaradorligi hali to'liq darajada ta'minlanmaganini anglatadi. Tizim ko'proq jarayonga yo'naltirilgan bo'lib, natijaga asoslangan boshqaruv mexanizmlari yetarli darajada rivojlanmagan. Shu bois strategik boshqaruvni takomillashtirish, ayniqsa KPI tizimini joriy etish, raqamli integratsiyani kuchaytirish va ilmiy faoliyatni rag'batlantirish dolzarb vazifa hisoblanadi.

3. Integral baholash (real tizim asosida)

$$I = \sum w_i \cdot x_i = \sum w_i \cdot x_i$$

Hisob-kitob:

T/r	Mezon	Baho	Vazn	Natija
3	Ta'lim sifati	0.7	0.25	0.175
4	Ilmiy faoliyat	0.65	0.20	0.13
5	Strategik boshqaruv	0.6	0.15	0.09
6	Kadrlar salohiyati	0.7	0.15	0.105
7	Moliyaviy barqarorlik	0.6	0.10	0.06
8	Raqamlashtirish	0.7	0.10	0.07
9	Xalqaro aloqalar	0.55	0.05	0.027
10	Jami	—	—	0.657 ≈ 0.66

O'zbekiston oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligini kompleks baholash maqsadida asosiy yo'nalishlar kesimida integral indeks hisoblab chiqildi. Ushbu baholash vaznlangan ko'rsatkichlar asosida amalga oshirilib, har bir mezonning tizimdagi ahamiyat darajasi (vazni) va amaldagi holati (bahosi) inobatga olindi. Natijada umumiy integral ko'rsatkich 0.657 ni tashkil etib, yaxlit holda 0.66 darajaga teng deb baholandi.

Mazkur natija oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv mexanizmlari ma'lum darajada shakllanganini ko'rsatsa-da, ularning samaradorligi hali to'liq ta'minlanmaganini anglatadi. Xususan, ta'lim sifati eng yuqori vaznga ega yo'nalish sifatida 0.7 baho bilan 0.175 natija ko'rsatkichini shakllantirgan. Bu esa ta'lim jarayonida muayyan ijobiy siljishlar mavjudligini bildiradi, biroq kompetensiyaga yo'naltirilgan yondashuv va amaliy natijadorlik hali yetarli darajada emasligini ham ko'rsatadi.

Ilmiy faoliyat yo'nalishi 0.65 baho va 0.20 vazn asosida 0.13 natijani qayd etgan bo'lib, bu ilmiy ishlar sonining ortib borayotganiga qaramasdan, ularning sifati va xalqaro ilmiy maydondagi ta'siri pastligicha qolayotganini anglatadi. Strategik boshqaruvning o'zi esa 0.6 baho bilan baholanib, 0.09 natijani tashkil etgan. Bu holat strategik rejalashtirish mavjud bo'lsa-da, uning amaliy natijadorligi va ijro mexanizmlari yetarli darajada ishlamayotganini ko'rsatadi.

Kadrlar salohiyati 0.7 baho bilan 0.105 natija ko'rsatgan bo'lib, bu tizimda ma'lum darajada malakali kadrlar mavjudligini bildiradi. Biroq yosh kadrlar ulushining pastligi va ilmiy-pedagogik faoliyatning uyg'unlashmaganligi ushbu yo'nalishning to'liq rivojlanishiga to'sqinlik qilmoqda. Moliyaviy barqarorlik 0.6 baho bilan 0.06 natijani tashkil etgan bo'lib, bu oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqilligi hali cheklanganligini va daromad manbalarini diversifikatsiya qilish zarurligini ko'rsatadi.

Raqamlashtirish yo'nalishi 0.7 baho asosida 0.07 natija bilan ifodalanib, tizimda axborot texnologiyalarining joriy etilgani bilan birga, ularning o'zaro integratsiyasi yetarli emasligini anglatadi. Eng past natija esa xalqaro aloqalar yo'nalishida kuzatilib, 0.55 baho asosida 0.027 ko'rsatkich qayd etilgan. Bu xalqaro hamkorlik mavjud bo'lsa-da, uning real samaradorligi va natijaviyligi past darajada ekanligini ko'rsatadi.

Umuman olganda, 0.66 integral ko'rsatkich O'zbekiston oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv **o'rtacha samaradorlik darajasida** ekanligini bildiradi. Bu tizimda strategik boshqaruv asoslari yaratilganini, biroq u hali to'liq ishlaydigan, natijaga yo'naltirilgan va barqaror mexanizmga aylantirilmaganini anglatadi. Shu bois kelgusida strategik boshqaruvni takomillashtirish, ayniqsa natijaviy indikatorlar (KPI) asosida boshqaruvni joriy etish, resurslardan samarali foydalanish va barcha yo'nalishlarni yagona tizimga integratsiya qilish ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi.

2. Taqqoslama tahlil (xalqaro standartlar bilan)

T/r	Ko'rsatkich	O'zbekiston	Rivojlangan davlatlar
3	Ilmiy maqolalar (Scopus)	past-o'rta	yuqori
4	Bitiruvchilar bandligi	~70–75%	85–95%
5	Raqamlashtirish	o'rta	yuqori
6	Akademik mustaqillik	o'rta	yuqori
7	Strategik boshqaruv	qisman	to'liq tizimli

O'zbekiston oliy ta'lim tizimini xalqaro tajriba bilan taqqoslash shuni ko'rsatadiki, tizimda muayyan ijobiy o'zgarishlar amalga oshirilayotgan bo'lsa-da, rivojlangan davlatlar darajasiga yetish uchun hali sezilarli tafovutlar mavjud. Xususan, ilmiy faoliyat ko'rsatkichlari bo'yicha tahlil shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida Scopus bazasiga kiruvchi ilmiy maqolalar soni ortib borayotgan bo'lsa-da, ularning sifati va iqtibos ko'rsatkichlari hali past-o'rta darajada qolmoqda. Rivojlangan davlatlarda esa ilmiy tadqiqotlar nafaqat son, balki sifat jihatdan ham yuqori bo'lib, ular global ilmiy hamjamiyatda katta ta'sirga ega.

Bitiruvchilar bandligi ko'rsatkichi ham muhim indikatorlardan biri hisoblanadi. O'zbekistonda ushbu ko'rsatkich taxminan 70–75 foiz atrofida bo'lib, bu o'rtacha darajani bildiradi. Biroq rivojlangan mamlakatlarda bitiruvchilarning bandlik darajasi 85–95 foizni tashkil etadi. Bu farq ta'lim dasturlarining mehnat bozori talablariga moslashuv darajasi, amaliy ko'nikmalarni shakllantirish va universitet–sanoat hamkorligining rivojlanganligi bilan izohlanadi.

Raqamlashtirish jarayonlari bo'yicha ham sezilarli tafovut mavjud. O'zbekistonda oliy ta'lim tizimida axborot tizimlari joriy etilgan bo'lsa-da, ular ko'proq alohida platformalar ko'rinishida faoliyat yuritmoqda. Rivojlangan davlatlarda esa raqamlashtirish to'liq integratsiyalashgan bo'lib, barcha boshqaruv, ta'lim va ilmiy jarayonlar yagona raqamli ekotizim asosida olib boriladi. Bu esa boshqaruv qarorlarini tezkor va aniq qabul qilish imkonini beradi.

Akademik mustaqillik masalasida ham farqlar mavjud. O'zbekistonda oliy ta'lim muassasalariga ma'lum darajada mustaqillik berilgan bo'lsa-da, ko'plab strategik qarorlar markazlashgan holda qabul qilinadi. Rivojlangan davlatlarda esa universitetlar keng akademik va moliyaviy mustaqillikka ega bo'lib, o'z strategiyasini mustaqil shakllantiradi va amalga oshiradi. Bu esa innovatsion rivojlanish va raqobatbardoshlikni oshiradi.

Strategik boshqaruv tizimi bo'yicha ham asosiy tafovutlar kuzatiladi. O'zbekistonda strategik boshqaruv elementlari mavjud bo'lsa-da, u hali to'liq tizimli va natijaga yo'naltirilgan shaklga ega emas. Ko'p hollarda boshqaruv jarayoni

rejalashtirish bilan cheklanib, uning natijalari chuqur tahlil qilinmaydi. Rivojlangan davlatlarda esa strategik boshqaruv to'liq tizimli asosda tashkil etilgan bo'lib, u aniq indikatorlar (KPI), monitoring va baholash mexanizmlari orqali boshqariladi.

Umuman olganda, mazkur taqqoslama tahlil shuni ko'rsatadiki, asosiy tafovut boshqaruv mexanizmlarining mohiyatida namoyon bo'ladi. Ya'ni, rivojlangan davlatlarda oliy ta'lim tizimi natijaga yo'naltirilgan (outcome-based) boshqaruv modeli asosida faoliyat yuritisa, O'zbekistonda hali ham jarayonga yo'naltirilgan (process-based) boshqaruv ustunlik qilmoqda. Shu bois, milliy oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish uchun strategik boshqaruvni natijaga yo'naltirish, xalqaro standartlarga mos indikatorlarni joriy etish va boshqaruvning samaradorligini oshirish muhim ahamiyat kasb etadi.

5. Muammolarning ilmiy tahlili

Empirik tahlil asosida quyidagi tizimli muammolar aniqlandi:

T/r	Muammo	Sabab	Natija
3	Strategik rejalarning formal xarakteri	KPI yo'qligi	Natijadorlik past
4	Ilmiy faoliyat sustligi	Rag'bat tizimi zaif	Reyting past
5	Raqamlashtirish fragmentarliligi	Integratsiya yo'q	Ma'lumotlar parchalanadi
6	Kadrlar muammosi	Yosh olimlar kam	Innovatsiya sust
7	Moliyaviy cheklovlar	Diversifikatsiya past	Rivojlanish sekin

O'zbekiston oliy ta'lim tizimida olib borilgan empirik tahlillar natijasida strategik boshqaruv samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatayotgan bir qator tizimli muammolar aniqlanmoqda. Ushbu muammolar o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, ular boshqaruv jarayonining natijadorligiga kompleks tarzda ta'sir etadi.

Avvalo, strategik rejalarning formal xarakter kasb etayotgani asosiy muammolardan biri sifatida namoyon bo'ladi. Oliy ta'lim muassasalarida rivojlanish strategiyalari ishlab chiqilgan bo'lsa-da, ularning aksariyati aniq o'lchanadigan natijaviy ko'rsatkichlar, ya'ni KPI tizimi bilan bog'lanmagan. Natijada ushbu strategiyalar ijrosi ustidan samarali monitoring va baholash mexanizmlari shakllanmayapti. Bu esa strategik boshqaruvning amaliy samaradorligini pasaytirib, natijadorlikning past darajada qolishiga olib kelmoqda.

Ilmiy faoliyatning sustligi ham muhim tizimli muammolardan biridir. So'nggi yillarda ilmiy maqolalar sonining ortishi kuzatilayotgan bo'lsa-da, ularning sifati va xalqaro ilmiy maydondagi ta'siri yetarli emas. Buning asosiy sababi ilmiy faoliyatni rag'batlantirish tizimining yetarli darajada rivojlanmaganligi bilan izohlanadi. Ilmiy natijalarning moddiy va institutsional rag'batlantirilmasligi natijasida

tadqiqotchilarning faolligi pasayadi, bu esa oliy ta'lim muassasalarining xalqaro reytinglardagi o'rniga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Raqamlashtirish jarayonida kuzatilayotgan fragmentarlik ham tizimli muammolardan biri hisoblanadi. Oliy ta'lim muassasalarida turli axborot tizimlari joriy etilgan bo'lsa-da, ular o'zaro integratsiyalashmagan holda faoliyat yuritmoqda. Masalan, HEMIS, LMS va boshqa platformalar alohida-alohida ishlashi natijasida ma'lumotlar bazasi yagona tizimda jamlanmayapti. Bu esa boshqaruv qarorlarini qabul qilishda to'liq va ishonchli axborotdan foydalanish imkoniyatini cheklab, ma'lumotlarning parchalanishiga olib kelmoqda.

Kadrlar bilan bog'liq muammolar ham strategik rivojlanishga sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. Xususan, yosh ilmiy va pedagogik kadrlar ulushining pastligi, ilmiy maktablar davomiyligining yetarli emasligi hamda innovatsion fikrlovchi mutaxassislar yetishmasligi tizimning rivojlanishini sekinlashtiradi. Natijada yangi g'oyalar, innovatsion ishlanmalar va zamonaviy yondashuvlarning joriy etilishi sustlashadi.

Moliyaviy cheklovlar ham oliy ta'lim tizimidagi muhim muammolardan biri bo'lib qolmoqda. Oliy ta'lim muassasalari asosan davlat byudjeti va kontrakt to'lovlariga tayanadi, daromad manbalarining diversifikatsiyasi esa yetarli darajada rivojlanmagan. Bu esa universitetlarning moliyaviy mustaqilligini cheklab, ularning innovatsion rivojlanish imkoniyatlarini toraytiradi hamda strategik loyihalarni amalga oshirishni qiyinlashtiradi.

Umuman olganda, yuqoridagi muammolar O'zbekiston oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv mexanizmlari hali to'liq tizimli va natijaga yo'naltirilgan shaklga ega emasligini ko'rsatadi. Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish, KPI asosidagi baholash tizimini joriy etish, ilmiy faoliyatni rag'batlantirish hamda raqamli integratsiyani kuchaytirish zarur.

6. Takomillashtirish modeli (ilmiy asosda)

O'zbekiston oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligini oshirish maqsadida ishlab chiqilgan takomillashtirish modeli zamonaviy boshqaruv yondashuvlari va xalqaro tajriba asosida shakllantirilgan bo'lib, u beshta o'zaro bog'liq asosiy blokdan iborat kompleks mexanizmni tashkil etadi. Mazkur model O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni natijaga yo'naltirish, resurslardan samarali foydalanish hamda raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qiladi.

Birinchi blok – KPI asosidagi boshqaruv tizimini joriy etishdan iborat. Ushbu yondashuvga ko'ra, har bir oliy ta'lim muassasasi uchun 15–20 ta asosiy strategik indikatorlar ishlab chiqiladi va ular aniq, o'lchanadigan hamda vaqt bilan chegaralangan ko'rsatkichlar sifatida belgilanadi. Mazkur indikatorlar institut darajasidan boshlab fakultet va kafedralargacha kaskad tarzda taqsimlanadi. Natijada har bir bo'g'in o'z faoliyati uchun aniq mas'uliyatga ega bo'ladi va strategik maqsadlar

ijrosi ustidan doimiy monitoring olib boriladi. Bu esa boshqaruvning shaffofligini ta'minlab, natijadorlikni oshiradi.

Ikkinchi blok – natijaviy moliyalashtirish, ya'ni “performance-based funding” tizimini joriy etishni nazarda tutadi. Ushbu modelda oliy ta'lim muassasalariga ajratiladigan moliyaviy resurslar ularning erishgan natijalari bilan bevosita bog'lanadi. Xususan, ta'lim sifati, ilmiy faoliyat natijalari, xalqaro reytinglardagi o'rni va bitiruvchilar bandligi kabi ko'rsatkichlar moliyalashtirish hajmini belgilovchi asosiy mezonlarga aylanadi. Bu esa universitetlar o'rtasida sog'lom raqobatni kuchaytirib, samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

Uchinchi blok – ilmiy faoliyatni rag'batlantirish modelini takomillashtirishni o'z ichiga oladi. Mazkur yondashuvga ko'ra, ilmiy maqolalar, ayniqsa xalqaro ilmiy bazalarda chop etilgan tadqiqot ishlari uchun grantlar va moddiy rag'batlar joriy etiladi. Shu bilan birga, ilmiy faoliyatni baholashda H-index kabi zamonaviy indikatorlardan foydalanish taklif etiladi. Bu esa nafaqat ilmiy ishlar sonini, balki ularning sifatini ham oshirishga xizmat qiladi hamda universitetlarning xalqaro reytinglardagi o'rnini mustahkamlaydi.

To'rtinchi blok – raqamli boshqaruv platformasini shakllantirish bilan bog'liq. Ushbu model doirasida barcha boshqaruv jarayonlarini qamrab oluvchi yagona raqamli ekotizim yaratish nazarda tutiladi. Xususan, HEMIS, LMS, kadrlar (HR) va moliyaviy (Finance) tizimlar yagona data-markazga integratsiyalashadi. Shuningdek, boshqaruv qarorlarini qabul qilishni optimallashtirish maqsadida BI (Business Intelligence) dashboardlar joriy etiladi. Bu esa real vaqt rejimida tahlil qilish, prognozlash va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi.

Beshinchi blok – xalqaro integratsiya modelini rivojlantirishni o'z ichiga oladi. Ushbu yo'nalishda qo'shma ta'lim dasturlari, xususan double degree tizimini kengaytirish, shuningdek universitetlar va sanoat korxonalari o'rtasida hamkorlikni kuchaytirish muhim ahamiyat kasb etadi. Industry–university hamkorligi orqali ta'lim mazmuni amaliyot bilan uyg'unlashadi, talabalar mehnat bozoriga moslashadi va innovatsion loyihalar soni ortadi.

Umuman olganda, taklif etilayotgan model strategik boshqaruvni yangi bosqichga olib chiqishga qaratilgan bo'lib, u boshqaruvning barcha asosiy yo'nalishlarini qamrab oluvchi integratsiyalashgan tizimni shakllantiradi. Mazkur modelni amaliyotga joriy etish orqali oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligi sezilarli darajada oshib, tizimning raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishi ta'minlanadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Yuqorida amalga oshirilgan kompleks tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv mexanizmi shakllanish bosqichida bo'lib, uning amaldagi samaradorlik darajasi integral baholash natijalariga ko'ra 0.66 ko'rsatkich bilan ifodalanadi. Ushbu natija tizimda strategik boshqaruv elementlari

mavjudligini tasdiqlasa-da, ularning amaliy natijadorligi hali yetarli darajada ta'minlanmaganini anglatadi.

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, asosiy muammo strategik boshqaruvning formal xarakterda qolayotganligi, ya'ni ishlab chiqilgan strategik hujjatlar amaliy faoliyat bilan yetarli darajada integratsiyalanmaganligi va ularning bajarilishi natijadorlik ko'rsatkichlari asosida baholanmayotganligidadir. Natijada boshqaruv jarayonlari ko'proq jarayonga yo'naltirilgan bo'lib, aniq natijalarga erishish mexanizmlari sust ishlamoqda. Bu esa ta'lim sifati, ilmiy faoliyat samaradorligi, kadrlar salohiyati va xalqaro raqobatbardoshlik kabi muhim yo'nalishlarda kutilgan natijalarga to'liq erishilmasligiga sabab bo'lmoqda.

Shu bilan birga, olib borilgan ilmiy tahlillar strategik boshqaruvni takomillashtirish uchun mavjud salohiyat yetarli ekanligini ham ko'rsatadi. Xususan, KPI asosidagi boshqaruv tizimini joriy etish, raqamli boshqaruv platformalarini integratsiyalashtirish, natijaviy moliyalashtirish ("performance-based funding") mexanizmlarini qo'llash hamda ilmiy faoliyatni zamonaviy indikatorlar asosida rag'batlantirish orqali tizim samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin.

Taklif etilgan modelni amaliyotga joriy etish natijasida strategik boshqaruv samaradorligini kamida 25–30 foizga oshirish, ya'ni umumiy integral ko'rsatkichni 0.83–0.85 darajagacha yetkazish imkoniyati mavjud. Bu esa oliy ta'lim tizimini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqib, uni nafaqat milliy rivojlanishning muhim omiliga, balki xalqaro ta'lim makonida raqobatbardosh tizimga aylantirishga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, strategik boshqaruvni natijaga yo'naltirish, boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish va resurslardan samarali foydalanish mexanizmlarini joriy etish O'zbekiston oliy ta'lim tizimining barqaror rivojlanishini ta'minlashning asosiy sharti hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR TALILI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2019, 8 oktyabr). O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida [PF-5847-son farmoni]. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2019, 41-son, 765-modda.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2022, 28 yanvar). 2022 - 2026 yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida [PF-60-son farmoni]. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2022, 4-son, 26-modda.
3. Axmedova N. "Ta'lim menejmenti va boshqaruv nazariyalari". –Toshkent: O'qituvchi, 2021.
4. Umarova X.O. "Ta'lim tizimining strategik boshqaruv tizimi", 2024
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. –

- М.: Дело, 1998.-704 с. С.315.
6. Дафт Р.Л. Менеджмент. 8-е изд. /Пер. с англ. Под ред. П.Мордвина. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.
 7. Daft R.L. Management. 8-e izd. /Per. English Pod ed. P. Mordvina . – SPB.: Peter, 2010. – 800 p.
 8. Fayol A., Emerson G., Taylor F., Ford G. Management is science and art. - М.: Respublika, 1992. - 322 p.
 9. Meskon M.H., Albert M., Khedouri F. Basic management: Per. English - М.: Delo, 1998. - 704 p.
 10. Michael Porter (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
 11. Igor Ansoff (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
 12. Henry Mintzberg (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.