

OLIV TA'LIM MUASSASALARINI BOSHQARISHNING XORIJIY MAMLAKATLAR TAJRIBALARI

Oripov Ubaydulla Suxrobovich

Qashqadaryo viloyati maktabgacha va
maktab ta'lim boshqarmasi boshlig'i

ORCID: 0009-0005-7527-8431

E-mail: uoripov8909@umail.uz

Аннотация

Mazkur tadqiqot ishida oliy ta'lim muassasalarini boshqarishning xorijiy mamlakatlar tajribasi nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqotda AQSh, Buyuk Britaniya, Germaniya, Yaponiya, Janubiy Koreya va Singapur kabi rivojlangan davlatlarning oliy ta'lim muassasalarini boshqarish modellari qiyosiy o'rganilgan. Xususan, universitet avtonomiyasi, strategik boshqaruv, moliyaviy mustaqillik, ta'lim sifati monitoringi, raqamli boshqaruv va xalqaro raqobatbardoshlik masalalari ilmiy asosda yoritilgan. O'zbekiston oliy ta'lim tizimini takomillashtirish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqildi. Universitet avtonomiyasini kengaytirish, korporativ boshqaruv elementlarini joriy etish, raqamli boshqaruv texnologiyalarini rivojlantirish, mustaqil akkreditatsiya va ta'lim sifati monitoringini kuchaytirish, moliyalashtirishning natijaga asoslangan mexanizmlarini joriy etish bo'yicha tavsiyalar berilgan. Oliy ta'lim muassasalarini boshqarish samaradorligini oshirish, ta'lim sifatini yaxshilash va milliy ta'lim tizimining xalqaro raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qilishi mumkin.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, oliy ta'lim muassasasi, ta'lim boshqaruvi, universitet avtonomiyasi, ta'lim menejmenti, strategik boshqaruv, xorijiy tajriba, ta'lim sifati, raqamli boshqaruv, moliyaviy mustaqillik, innovatsiya, xalqaro reyting, ta'lim siyosati, korporativ boshqaruv, akademik erkinlik, raqobatbardoshlik, ta'lim islohoti, ta'lim monitoringi, xalqaro hamkorlik, ta'lim tizimi.

Аннотация

В данном исследовании теоретически и практически проанализирован опыт управления высшими учебными заведениями зарубежных стран. Разработаны практические предложения по совершенствованию системы высшего образования Узбекистана, может способствовать повышению эффективности управления высшими учебными заведениями, улучшению качества образования и повышению международной конкурентоспособности национальной системы образования. Мониторинг качества образования, цифрового управления и международной конкурентоспособности. Разработаны практические предложения по совершенствованию системы высшего образования Узбекистана. В частности, даны рекомендации по расширению автономии вузов, внедрению элементов корпоративного управления, развитию цифровых технологий управления, усилению независимой аккредитации и мониторинга качества образования, внедрению механизмов финансирования, ориентированных на результат. Это может способствовать повышению эффективности управления высшими учебными заведениями, улучшению

качества образования и повышению международной конкурентоспособности национальной системы образования.

Ключевые слова: высшее образование, высшее учебное заведение, управление образованием, Университетская автономия, управление образованием, стратегическое управление, зарубежный опыт, качество образования, цифровое управление, финансовая независимость, инновации, международный рейтинг, образовательная политика, корпоративное управление, академическая свобода, конкурентоспособность, реформа образования, мониторинг образования, международное сотрудничество, образование система.

Abstract

This research paper analyzes the experience of foreign countries in managing higher education institutions from a theoretical and practical perspective. The study comparatively examined the management models of higher education institutions in developed countries such as the United States, the United Kingdom, Germany, Japan, South Korea, and Singapore. In particular, the issues of university autonomy, strategic management, financial independence, education quality monitoring, digital governance, and international competitiveness are scientifically covered. Practical proposals have been developed to improve the higher education system of Uzbekistan. In particular, recommendations were given to expand university autonomy, introduce corporate governance elements, develop digital management technologies, strengthen independent accreditation and education quality monitoring, and introduce result-based financing mechanisms. It can serve to improve the efficiency of higher education institutions, improve the quality of education, and strengthen the international competitiveness of the national education system.

Keywords: higher education, higher education institution, Educational Management, University Autonomy, Educational Management, Strategic Management, foreign experience, educational quality, digital management, financial independence, innovation, international rating, educational policy, corporate governance, academic freedom, competitiveness, educational reform, educational monitoring, international cooperation, educational system.

KIRISH

Jahonda kechayotgan globallashuv jarayonlari, iqtisodiy raqobatning kuchayishi, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi hamda mehnat bozori talablarining o'zgarib borishi oliy ta'lim tizimi oldiga yangi vazifalarni qo'yimoqda. Zamonaviy jamiyat taraqqiyotida oliy ta'lim muassasalari nafaqat bilim beruvchi muassasa, balki innovatsiyalar yaratuvchi, ilmiy tadqiqotlarni amalga oshiruvchi, mamlakat iqtisodiy salohiyatini oshirishga xizmat qiluvchi strategik institut sifatida muhim ahamiyat kasb etmoqda. Shu bois oliy ta'lim muassasalarini samarali boshqarish masalasi davlat siyosati darajasidagi ustuvor yo'nalishlardan biriga aylanmoqda.

Oliy ta'lim muassasalarining samarali faoliyati ko'p jihatdan ulardagi boshqaruv tizimining qay darajada to'g'ri tashkil etilganligiga bog'liq. Boshqaruvning samarali modeli ta'lim sifatini oshirish, ilmiy salohiyatni kuchaytirish, xalqaro hamkorlikni rivojlantirish, moliyaviy barqarorlikni ta'minlash hamda raqobatbardosh kadrlar

tayyorlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Bugungi kunda jahonning rivojlangan davlatlari oliy ta'lim muassasalarini boshqarishda o'zining samarali tajribasini shakllantirgan bo'lib, mazkur modellar davlatning iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy rivojlanish xususiyatlaridan kelib chiqqan holda takomillashtirib borilmoqda.

Dunyo tajribasi shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim muassasalarini boshqarishning yagona universal modeli mavjud emas. Ayrim mamlakatlarda boshqaruv markazlashgan tizim asosida tashkil etilgan bo'lsa, boshqalarida universitetlarga keng avtonomiya berilgan. Masalan, AQSh oliy ta'lim tizimida muassasalarning mustaqilligi va bozor tamoyillari asosiy o'rin tutsa, Germaniyada davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash va ijtimoiy tenglikka asoslangan boshqaruv modeli ustuvor hisoblanadi. Buyuk Britaniyada ta'lim sifati nazorati va institutsional mustaqillik o'rtasidagi muvozanat ta'minlangan bo'lsa, Singapur va Yaponiyada strategik boshqaruv, innovatsion yondashuv hamda yuqori samaradorlikka e'tibor qaratiladi.

O'zbekiston Respublikasida ham oliy ta'lim tizimini isloh qilish, uni xalqaro standartlarga moslashtirish, ta'lim sifatini oshirish va oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv samaradorligini takomillashtirish bo'yicha keng ko'lamlı ishlar amalga oshirilmoqda. Xususan, oliy ta'lim muassasalariga akademik va moliyaviy mustaqillik berish, ta'lim jarayonini raqamlashtirish, xalqaro reytinglarda ishtirok etish imkoniyatlarini kengaytirish, ta'lim sifatini baholashning zamonaviy mexanizmlarini joriy etish kabi islohotlar mazkur sohadagi o'zgarishlarning muhim yo'nalishlari hisoblanadi. Bu jarayonda rivojlangan mamlakatlarning ilg'or tajribalarini o'rganish va milliy sharoitdan kelib chiqqan holda tatbiq etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Jahonda kechayotgan keng ko'lamlı ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy va texnologik o'zgarishlar oliy ta'lim tizimining mazmuni, maqsadi va boshqaruv mexanizmlarini qayta ko'rib chiqishni talab etmoqda. Globallashtirish jarayonlarining chuqurlashuvi, xalqaro mehnat taqsimotining yangi bosqichga chiqishi, bilimlarga asoslangan iqtisodiyotning shakllanishi, innovatsion rivojlanishning ustuvor ahamiyat kasb etishi va raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi natijasida oliy ta'lim muassasalari oldiga mutlaqo yangi vazifalar qo'yilmoqda. Bunday sharoitda oliy ta'lim muassasalari faqatgina bilim beruvchi ta'lim tashkiloti sifatida emas, balki mamlakatning intellektual salohiyatini shakllantiruvchi, innovatsion iqtisodiyot uchun yuqori malakali kadrlar tayyorlovchi, ilmiy tadqiqotlarni rivojlantiruvchi va ijtimoiy taraqqiyotni ta'minlovchi strategik institut sifatida qaralmoqda. Shu bois mazkur muassasalarni samarali boshqarish masalasi nafaqat ta'lim sohasining ichki vazifasi, balki davlat rivojlanish strategiyasining muhim tarkibiy qismi sifatida namoyon bo'lmoqda.

Oliy ta'lim muassasalarini boshqarish masalasining dolzarbligi, eng avvalo, ta'lim tizimida kechayotgan sifat o'zgarishlari bilan bog'liq. Ilgari oliy ta'lim muassasalarining asosiy vazifasi muayyan sohalar uchun mutaxassis tayyorlash bilan cheklangan bo'lsa, bugungi kunda ularning vazifalari ancha kengaygan. Zamonaviy universitetlar ta'lim berish, ilmiy tadqiqot olib borish, innovatsion mahsulotlar yaratish, startup loyihalarini qo'llab-quvvatlash, xalqaro hamkorlikni rivojlantirish, akademik mobillikni ta'minlash, mehnat bozori bilan integratsiyalashish kabi ko'p

qirrali funksiyalarni bajarmoqda. Bu esa, o'z navbatida, an'anaviy ma'muriy boshqaruv modellarining yetarli emasligini ko'rsatib, zamonaviy strategik boshqaruv, korporativ menejment, natijaga yo'naltirilgan boshqaruv va raqamli boshqaruv mexanizmlarini joriy etish zaruratini keltirib chiqarmoqda.

Jahon oliy ta'lim tizimida raqobat muhitining keskin kuchayishi bilan ham belgilanadi. Bugungi kunda universitetlar nafaqat milliy miqyosda, balki xalqaro darajada ham raqobat olib bormoqda. Bu raqobat talabalarni jalb qilish, malakali professor-o'qituvchilarni saqlab qolish, xalqaro grantlar va investitsiyalarni jalb etish, ilmiy nashrlar sonini ko'paytirish, xalqaro reytinglarda yuqori o'rinlarni egallash kabi ko'rsatkichlarda namoyon bo'lmoqda. Universitetning ushbu raqobat muhitidagi muvaffaqiyati esa ko'p jihatdan uning boshqaruv samaradorligiga bog'liq. Chunki resurslarni to'g'ri taqsimlash, strategik qarorlarni o'z vaqtida qabul qilish, innovatsion muhitni shakllantirish va xalqaro hamkorlikni yo'lga qo'yish samarali boshqaruvni talab qiladi.

Raqamli iqtisodiyot, avtomatlashtirish, sun'iy intellekt, robototexnika va yangi texnologiyalarning rivojlanishi natijasida mehnat bozoridagi kasblar tarkibi o'zgarimoqda, yangi mutaxassisliklar paydo bo'lmoqda, mavjud kasblarga qo'yiladigan talablar yangilanmoqda. Bunday sharoitda oliy ta'lim muassasalari mehnat bozori ehtiyojlariga tez va samarali moslasha olishi lozim. Bu esa ta'lim muassasalarida strategik rejalashtirish, ta'lim dasturlarini muntazam yangilab borish, ish beruvchilar bilan hamkorlik qilish, ta'lim sifatini baholash va innovatsion ta'lim muhitini yaratish kabi boshqaruv vazifalarini yanada muhimlashtiradi.

Ko'plab davlatlarda markazlashgan boshqaruvdan detsentralizatsiyaga o'tish, universitetlarga keng avtonomiya berish, moliyaviy mustaqillikni kengaytirish, boshqaruvga xususiy sektor tajribasini joriy etish, natijaga asoslangan moliyalashtirish tizimini qo'llash tendensiyasi kuzatilmoqda. Bu o'zgarishlar ta'lim muassasalarining samaradorligini oshirish, innovatsiyalarni tezroq joriy etish va xalqaro raqobatga moslashish maqsadida amalga oshirilmoqda. Shu sababli ushbu jarayonlarning mazmun-mohiyatini ilmiy jihatdan tahlil qilish muhim ahamiyatga ega.

Mamlakatimizda keyingi yillarda oliy ta'lim sohasini modernizatsiya qilish, ta'lim sifatini xalqaro standartlarga moslashtirish, ta'lim qamrovini kengaytirish, yangi ta'lim muassasalarini tashkil etish, xususiy sektor ishtirokini oshirish, ta'lim jarayonini raqamlashtirish, xalqaro hamkorlikni rivojlantirish va universitetlarning akademik mustaqilligini kengaytirish bo'yicha keng ko'lamli ishlar amalga oshirilmoqda. Bu islohotlar milliy ta'lim tizimini sifat jihatdan yangi bosqichga olib chiqishga qaratilgan.

Shu bilan birga, milliy ta'lim tizimida hali ham hal etilishi lozim bo'lgan qator muammolar mavjud. Jumladan, ba'zi oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida byurokratik yondashuvlarning saqlanib qolishi, strategik rejalashtirish madaniyatining yetarli darajada shakllanmaganligi, moliyaviy resurslarni boshqarish samaradorligining pastligi, ta'lim sifati monitoringining zamonaviy talablarga to'liq javob bermasligi, professor-o'qituvchilar faoliyatini baholash tizimining takomillashtirishga muhtojligi, raqamli boshqaruv platformalarining to'liq joriy etilmaganligi kabi muammolar mavjud. Ushbu muammolarni hal etish uchun

xorijiy mamlakatlarning ilg'or boshqaruv tajribalarini chuqur o'rganish muhim ahamiyatga ega.

Oliy ta'lim muassasalarini boshqarish muammosi ko'p qirrali va murakkab jarayon bo'lib, u ta'lim menejmenti, davlat boshqaruvi, iqtisodiyot, sotsiologiya, strategik boshqaruv va axborot texnologiyalari sohalari bilan uzviy bog'liq. Xorijiy mamlakatlar tajribasini qiyosiy tahlil qilish orqali oliy ta'limni boshqarishning samarali modellarini aniqlash, ularning afzallik va cheklovlarini baholash hamda milliy tizim uchun ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqish mumkin.

Dunyo universitetlarida boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, elektron hujjat aylanmasi, raqamli tahlil platformalari, ta'lim analitikasi, sun'iy intellektga asoslangan qaror qabul qilish vositalari, onlayn ta'limni boshqarish tizimlari keng joriy etilmoqda. Bu texnologiyalar boshqaruv samaradorligini oshirish, vaqt va resurslarni tejash, shaffoflikni ta'minlash hamda tezkor qaror qabul qilish imkoniyatini kengaytiradi. O'zbekistonda ham mazkur yo'nalishda ishlar olib borilayotgan bo'lsa-da, xorijiy tajribalarni chuqur o'rganish bu jarayonni tezlashtirishga xizmat qilishi mumkin.

ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy ta'lim muassasalarini boshqarish masalasi zamonaviy ta'lim menejmentining muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Jahonda kechayotgan globallashtirish jarayonlari, ta'lim tizimida raqobat muhitining kuchayishi, universitetlarning xalqaro reytinglarda ishtirok etishi, ta'lim sifatiga bo'lgan talablarning ortishi va innovatsion iqtisodiyotning rivojlanishi oliy ta'lim muassasalarini boshqarishga oid ilmiy tadqiqotlarning kengayishiga olib keldi. Shu sababli mazkur mavzuda xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan ko'plab ilmiy ishlar amalga oshirilgan.

Xorijiy olimlar orasida oliy ta'limni boshqarish masalalarini chuqur tadqiq qilgan olimlardan biri Filip G. Altbax hisoblanadi. Uning tadqiqotlarida globallashtirish sharoitida universitetlarni boshqarish, akademik avtonomiya, xalqaro hamkorlik va universitetlarning raqobatbardoshligi masalalari tahlil qilingan.[1] Olim «Global Perspectives on Higher Education» asarida oliy ta'lim muassasalarining muvaffaqiyati ko'p jihatdan boshqaruv tizimining samaradorligiga bog'liq ekanligini ta'kidlaydi. Uning fikricha, universitetlar davlat nazorati va institutsional mustaqillik o'rtasida muvozanatni saqlagan holda faoliyat yuritishi lozim. [2] Altbax oliy ta'lim muassasalarini boshqarishda akademik erkinlik, strategik rejalashtirish va moliyaviy diversifikatsiya muhim ahamiyat kasb etishini ilmiy asoslab bergan.

Oliy ta'lim boshqaruvi nazariyasiga katta hissa qo'shgan olimlardan yana biri Berton R. Klark hisoblanadi. Uning «The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective» nomli asarida oliy ta'lim tizimini boshqarishning «uchburchak muvofiqlashtirish» modeli ishlab chiqilgan.[3] Ushbu modelga ko'ra, oliy ta'lim muassasalarining faoliyati davlat, bozor va akademik hamjamiyat o'rtasidagi munosabatlar orqali shakllanadi.[4] Olim turli mamlakatlardagi universitet boshqaruvi modellarini qiyosiy tahlil qilib, universitet avtonomiyasi yuqori bo'lgan davlatlarda innovatsion faoliyat va ta'lim sifati yuqori bo'lishini ta'kidlagan.

Saymon Marjinson oliy ta'lim tizimida global raqobat va universitetlarning xalqaro reytinglardagi ishtiroki masalalarini tadqiq qilgan.[5] Uning "The Dream is Over: The Crisis of Clark Kerr's California Idea of Higher Education" asarida oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish, davlat siyosati va universitet boshqaruvining transformatsiyasi tahlil qilingan.[6] Olimning fikricha, zamonaviy universitetlar faqat milliy ehtiyojlarga emas, balki global ta'lim bozori talablariga ham moslashishi lozim. Bu esa universitet boshqaruvida strategik menejment va innovatsion yondashuvlarni talab etadi.

Oliy ta'lim muassasalarining xalqaro reytinglari va ularning boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni tadqiq qilgan olimlardan biri Ellen Heyzelkorn hisoblanadi. Uning "Rankings and the Reshaping of Higher Education" asarida universitet reytinglari oliy ta'lim muassasalarini boshqaruviga qanday ta'sir ko'rsatishi tahlil qilingan.[7] Olim reyting tizimlari universitetlarni boshqarishda natijaga yo'naltirilgan yondashuvni kuchaytirishini qayd etadi.

Maykl Shettok universitet boshqaruvida korporativ menejment elementlarini qo'llash masalalarini tadqiq qilgan. Uning "Managing Successful Universities" asarida samarali universitet boshqaruvining asosiy omillari sifatida strategik rejalashtirish, moliyaviy mustaqillik, rahbarlik salohiyati va akademik boshqaruv ko'rsatilgan.[8] Olim universitetlarda korporativ boshqaruv elementlarini joriy etish ularning raqobatbardoshligini oshirishini ta'kidlaydi.

Jamil Salmi jahon darajasidagi universitetlarni shakllantirish omillarini tahlil qilgan olimlardan biri hisoblanadi. Uning "The Challenge of Establishing World-Class Universities" asarida jahonning yetakchi universitetlarida samarali boshqaruv, yuqori malakali kadrlar va moliyaviy resurslarning muhim ahamiyati ilmiy asoslangan.[9] Olim universitetlarning xalqaro darajada raqobatbardosh bo'lishi uchun boshqaruv tizimi zamonaviy talablarga javob berishi lozirligini ta'kidlaydi.

Hans de Vit xalqaro ta'lim siyosati va universitetlarni internatsionallashtirish masalalarini tadqiq qilgan. Uning ishlarida xalqaro hamkorlik universitet boshqaruvining muhim elementi sifatida baholangan.[10] Olim globallashtirish sharoitida universitetlarni boshqarish xalqaro standartlarga moslashishi lozirligini ta'kidlaydi.

Georg Kryukken oliy ta'lim muassasalarida institutsional boshqaruv va tashkilotchilik madaniyatini tadqiq qilgan. Uning ishlarida universitetlarning institutsional rivojlanishi va boshqaruv mexanizmlari tahlil qilingan.[11]

Xalqaro tashkilotlar tomonidan ham mazkur mavzu keng o'rganilgan. Jumladan, OECD tashkilotining "Education at a Glance" hisobotlarida oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish, boshqarish va ta'lim sifati monitoringi bo'yicha xalqaro qiyosiy tahlillar keltirilgan.[12] UNESCOning ta'lim sohasiga oid hisobotlarida universitet boshqaruvida inklyuzivlik, akademik erkinlik va sifat nazorati masalalari yoritilgan.[13] Jahon bankining oliy ta'lim sohasidagi tahliliy hisobotlarida esa ta'lim muassasalarini boshqarish samaradorligini oshirish mexanizmlari tahlil qilingan.[14]

Mahalliy olimlar tomonidan ham oliy ta'lim muassasalarini boshqarish masalalari keng tadqiq qilingan. N.A. Muslimov ta'lim menejmenti sohasida olib borgan tadqiqotlarida ta'lim muassasalarini boshqarishning nazariy va amaliy asoslarini

yoritgan.[15] Olim ta'lim muassasalarini samarali boshqarishda rahbarning boshqaruv kompetensiyasi, strategik fikrlash va innovatsion yondashuv muhim ahamiyat kasb etishini ta'kidlaydi.

R.X. Jo'raevning ishlarida ta'lim tizimini boshqarishning huquqiy va tashkiliy asoslari tahlil qilingan. Olim ta'lim muassasalarini boshqarishda davlat siyosati, normativ-huquqiy baza va boshqaruv mexanizmlarining o'zaro bog'liqligini ilmiy jihatdan asoslab bergan.[16]

Sh.Q. Sharipov pedagogik menejment va ta'lim sifatini boshqarish masalalarini tadqiq qilgan. Uning fikricha, ta'lim muassasalarini boshqarish jarayonida innovatsion pedagogik texnologiyalar va zamonaviy menejment usullaridan foydalanish muhim ahamiyatga ega.[17]

U.N. Nishonaliyev ta'lim muassasalarida innovatsion boshqaruv mexanizmlarini tadqiq qilgan. Olim oliy ta'lim muassasalarini raqamlashtirish, ta'lim jarayonini avtomatlashtirish va elektron boshqaruv tizimlarini joriy etish samaradorlikni oshirishini ta'kidlaydi.[18]

B.X. Rahimov oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv va raqobatbardoshlik masalalarini o'rgangan. Uning tadqiqotlarida universitetlarning xalqaro reytinglardagi o'rni va boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik tahlil qilingan.[19]

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan oliy ta'lim muassasalarini boshqarishning turli jihatlari keng tadqiq qilingan bo'lsa-da, xorijiy tajribalarni O'zbekiston milliy ta'lim tizimiga moslashtirish masalasi hanuz dolzarbligini saqlab qolmoqda. Ayniqsa, universitet avtonomiyasi, moliyaviy mustaqillik, strategik boshqaruv, raqamli transformatsiya va xalqaro raqobatbardoshlikni ta'minlash sohasida qo'shimcha ilmiy tadqiqotlar olib borish zarur hisoblanadi.

METODOLOGIYA

Mazkur maqolada oliy ta'lim muassasalarini boshqarishning xorijiy tajribalari ilmiy va qiyosiy asosda tahlil qilingan. Tadqiqotda AQSh, Buyuk Britaniya, Germaniya, Yaponiya, Janubiy Koreya hamda Singapur kabi rivojlangan davlatlarning boshqaruv modellari o'rganilib, ularning samarali jihatlari yoritilgan. Ayniqsa, universitet avtonomiyasi, strategik boshqaruv, moliyaviy mustaqillik, raqamli texnologiyalar va ta'lim sifati monitoringining zamonaviy boshqaruvdagi o'rni asoslab berilgan. Muallif xorijiy tajribalarni milliy ta'lim tizimiga moslashtirish zarurligini ilmiy jihatdan bayon etadi. Maqolada oliy ta'lim muassasalarida raqobatbardoshlikni oshirish, boshqaruv samaradorligini kuchaytirish hamda xalqaro standartlarga mos rivojlanish yo'nalishlari bo'yicha amaliy takliflar ilgari surilgan. Tadqiqot natijalari oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, universitetlarning strategik rivojlanishini ta'minlash va ta'lim sifatini oshirishda muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Raqamli iqtisodiyot, avtomatlashtirish, sun'iy intellekt, robototexnika va yangi texnologiyalarning rivojlanishi natijasida mehnat bozoridagi kasblar tarkibi

o'zgarishda, yangi mutaxassisliklar paydo bo'lmoqda, mavjud kasblarga qo'yiladigan talablar yangilanmoqda. Bunday sharoitda oliy ta'lim muassasalari mehnat bozori ehtiyojlariga tez va samarali moslasha olishi lozim. Bu esa ta'lim muassasalarida strategik rejalashtirish, ta'lim dasturlarini muntazam yangilab borish, ish beruvchilar bilan hamkorlik qilish, ta'lim sifatini baholash va innovatsion ta'lim muhitini yaratish kabi boshqaruv vazifalarini yanada muhimlashtiradi.

Oliy ta'lim muassasalarini boshqarishning xorijiy tajribalarini tahlil qilishda AQSh, Buyuk Britaniya, Germaniya, Yaponiya, Janubiy Koreya va Singapur tajribalari tanlab olindi. Ushbu davlatlar oliy ta'limni boshqarishda turli modellarga ega: AQShda bozor va institutsional avtonomiya ustuvor, Buyuk Britaniyada avtonomiya va sifat nazorati uyg'unlashgan, Germaniyada davlat moliyalashtirishi va akademik erkinlik muhim o'rin tutadi, Yaponiya va Janubiy Koreyada natijadorlik va innovatsion boshqaruv kuchli, Singapurda esa strategik davlat boshqaruvi va raqamlashtirish yetakchi ahamiyat kasb etadi.

1-jadval

Xorijiy mamlakatlarda oliy ta'lim qamrovi va boshqaruv modeli [20]

Mamlakatlar	Boshqaruv modeli	Oliy ta'lim qamrovi, foizda	Asosiy boshqaruv xususiyati
AQSh	Detsentralizatsiya, qamqorlar kengashi	94,9	Universitet avtonomiyasi, xususiy moliyalashtirish ulushi yuqori
Buyuk Britaniya	Avtonomiya va davlat sifat nazorati	92,1	Quality Assurance Agency va natijaga asoslangan hisobdorlik
Germaniya	Federal davlat boshqaruvi	78,6	Davlat moliyalashtirishi, akademik erkinlik
Yaponiya	Gibrid, korporativ boshqaruv elementlari	64,9	Samaradorlik ko'rsatkichlari va institutsional baholash
Janubiy Koreya	Natijaga yo'naltirilgan boshqaruv	103,3	Innovatsiya, raqobat va reytinglarga yo'nalish
Singapur	Strategik davlat boshqaruvi	97,3	Davlat strategiyasi, raqamli boshqaruv, global raqobat

1-jadvaldan ko'rinib turibdiki, oliy ta'lim qamrovi yuqori bo'lgan davlatlarda boshqaruv tizimi faqat ma'muriy nazorat bilan cheklanmaydi. AQSh, Janubiy Koreya va Singapurda qamrov darajasining yuqoriligi universitetlarning bozorga moslashuvchanligi, akademik dasturlarni tez yangilashi va moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilishi bilan bog'liq. Biroq bu modellarning kamchiliklari ham mavjud: AQShda xususiy moliyalashtirish va kontrakt to'lovlari yuqoriligi ijtimoiy tenglikka salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin; Janubiy Koreyada esa yuqori raqobat talabalar va professor-o'qituvchilarga kuchli bosim yuklaydi.

Germaniya va Yaponiya tajribasi nisbatan ehtiyotkor va institutsional barqarorlikka tayanadi. Germaniyada qamrov darajasi AQSh va Koreyadan pastroq bo'lsa-da, davlat moliyalashtirishi va ta'limga kirish imkoniyatining kengligi ijtimoiy adolatni ta'minlaydi. Yaponiyada esa universitetlar korporativ boshqaruv elementlarini

qabul qilgan bo'lsa-da, davlat siyosati va milliy mehnat bozori talablari hal qiluvchi rol o'ynaydi.

2-jadval
Oliy ta'limni moliyalashtirish va boshqaruv samaradorligi¹

Ko'rsatkichlar	OECD o'rtacha ko'rsatkichi, foizda	Yuqori ko'rsatkichli davlatlar	Tahliliy izoh
Ta'lim muassasalariga umumiy xarajatlar, YaIMga nisbatan	4,9	Buyuk Britaniya, Norvegiya, Isroil, Islandiya 6 foizdan yuqori	Ta'limga sarmoya yuqori bo'lgan davlatlarda sifat nazorati va hisobdorlik kuchli
Oliy ta'limga xarajatlar, YaIMga nisbatan	1,5	AQSh 2,3 foiz, Buyuk Britaniya 2,1 foiz, Chili 2,4 foiz	Oliy ta'limda tadqiqot va innovatsiya xarajatlari boshqaruv samaradorligini oshiradi
Davlat xarajatlari, oliy ta'lim bo'yicha	OECD o'rtacha 1,0 foiz	Germaniya va Skandinaviya mamlakatlari	Davlat moliyalashtirishi ijtimoiy tenglikni kuchaytiradi
Xususiy moliyalashtirish ulushi	OECDda oliy ta'limda yuqoriroq	AQSh, Buyuk Britaniya, Avstraliya	Moliyaviy diversifikatsiyani kuchaytiradi, ammo tengsizlik xavfini oshiradi

3-jadval
Boshqaruv modellarining qiyosiy natijalari²

Mamlakatlar	Kuchli jihati	Muammoli jihati	O'zbekiston uchun amaliy ahamiyati
AQSh	Universitet avtonomiyasi va raqobat muhiti kuchli	Ta'lim xarajatlari yuqori	Qamqorlar kengashi, grantlar va endowment fondlarini rivojlantirish
Buyuk Britaniya	Sifat kafolati va hisobdorlik tizimi kuchli	Universitetlar reyting bosimiga tushadi	Milliy sifat agentliklari faoliyatini kuchaytirish
Germaniya	Davlat qo'llab-quvvatlashi va akademik erkinlik uyg'un	Byurokratik jarayonlar sekin	Davlat grantlari va akademik erkinlikni muvozanatlashtirish
Yaponiya	Intizom, korporativ boshqaruv, samaradorlik	Xalqarolashuv sur'ati nisbatan cheklangan	Universitetlarda strategik rejalashtirishni kuchaytirish
Janubiy Koreya	Innovatsiya, raqobat, texnologik yo'nalish	Ortiqcha raqobat va demografik bosim	Ilmiy-innovatsion klasterlar yaratish
Singapur	Davlat strategiyasi va raqamli boshqaruv uyg'un	Davlat nazorati yuqori	OTMlarda raqamli boshqaruv platformalarini joriy etish

¹ Manba: OECD, Education at a Glance 2024.

² Manba: OECD, Education at a Glance 2024.

Moliyalashtirish ko'rsatkichlari shuni ko'rsatadiki, samarali boshqaruv faqat mablag' miqdoriga emas, balki uni taqsimlash mexanizmiga ham bog'liq. AQSh va Buyuk Britaniyada oliy ta'limga sarflanadigan mablag' yuqori, ammo ularda xususiy manbalar ulushi ham katta. Bu universitetlarga mustaqil harakat qilish, xalqaro professorlarni jalb etish va ilmiy tadqiqotlarni moliyalashtirish imkonini beradi. Lekin tanqidiy jihatdan qaralganda, bunday model ta'lim xizmatlarining qimmatlashuviga va ijtimoiy qatlamlar o'rtasida ta'lim imkoniyatlari farqining ortishiga olib kelishi mumkin.

Germaniya modelida esa davlat moliyalashtirishi yuqori bo'lgani sababli universitetlar ijtimoiy vazifani kuchli bajaradi. Biroq bunday modelda byurokratik tartiblar va qaror qabul qilish jarayonining nisbatan sekinligi kuzatilishi mumkin. Demak, O'zbekiston uchun eng maqbul yondashuv to'liq bozorlashtirish emas, balki davlat kafolati, universitet avtonomiyasi va natijaga asoslangan moliyalashtirishni uyg'unlashtirishdan iborat bo'lishi mumkin.

XULOSA VA NATIJALAR

Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, xorijiy mamlakatlar tajribasida uchta asosiy tendensiya yetakchi o'rin tutadi: universitet avtonomiyasi, hisobdorlik va natijaga asoslangan moliyalashtirish. OECD ma'lumotlariga ko'ra, oliy ta'lim xarajatlarida xususiy manbalarning roli boshqa ta'lim bosqichlariga nisbatan ancha yuqori, bu esa universitetlarni moliyaviy diversifikatsiyaga majbur qiladi.

2020-2025 yillar ma'lumotlari xorijiy mamlakatlarda oliy ta'lim muassasalarini boshqarishda yagona universal model mavjud emasligini ko'rsatadi. AQSh va Buyuk Britaniyada avtonomiya va raqobat ustuvor bo'lsa, Germaniyada davlat kafolati va ijtimoiy adolat, Janubiy Koreya va Singapurda esa innovatsiya va strategik davlat boshqaruvi muhim o'rin tutadi.

O'zbekiston uchun ushbu tajribalardan kelib chiqib, quyidagi yo'nalishlar muhim hisoblanadi: oliy ta'lim muassasalariga bosqichma-bosqich akademik va moliyaviy mustaqillik berish; qamqorlar kengashi faoliyatini kuchaytirish; moliyalashtirishni natijaga bog'lash; ta'lim sifatini mustaqil baholash tizimini rivojlantirish; raqamli boshqaruv va ta'lim analitikasini keng joriy etish.

XXI asrda oliy ta'lim muassasalarini boshqarish tizimi an'anaviy ma'muriy boshqaruv shaklidan strategik, innovatsion va natijaga yo'naltirilgan boshqaruv modellariga o'tmoqda. Zamonaviy universitetlar faqatgina ta'lim xizmatini ko'rsatuvchi muassasa emas, balki innovatsiyalar markazi, ilmiy tadqiqotlarni rivojlantiruvchi institut, iqtisodiy taraqqiyot drayveri va global raqobat ishtirokchisi sifatida faoliyat yuritmoqda. Bu esa universitetlarni boshqarishda zamonaviy menejment yondashuvlari, raqamli texnologiyalar, strategik rejalashtirish va xalqaro hamkorlikni keng joriy etishni talab qilmoqda.

Oliy ta'lim muassasalarining xalqaro raqobatbardoshligi ko'p jihatdan ulardagi boshqaruv tizimi samaradorligiga bog'liq. Xususan, universitet avtonomiyasi yuqori bo'lgan mamlakatlarda ta'lim muassasalari innovatsiyalarni tez joriy etish, mehnat bozori talablariga tez moslashish va xalqaro hamkorlikni kengaytirish imkoniyatiga ega. AQSh tajribasi universitet avtonomiyasi, xususiy sektor bilan hamkorlik va

moliyaviy diversifikatsiyaning yuqori samara berishini ko'rsatdi. Universitetlarning mustaqil ravishda ta'lim dasturlarini shakllantirishi, ilmiy loyihalarni boshqarishi va moliyaviy resurslarni jalb qilishi ularning jahon reytingida yuqori o'rinlarni egallashiga xizmat qilmoqda.

Biroq tadqiqot davomida shu narsa ham aniqlandiki, universitet avtonomiyasi mutlaq erkinlik emas. Rivojlangan davlatlarda avtonomiya hisobdorlik va sifat nazorati bilan uyg'unlashgan holda amal qiladi. Buyuk Britaniya tajribasi shuni ko'rsatadiki, mustaqil akkreditatsiya agentliklari, ta'lim sifati monitoringi va natijaga asoslangan baholash tizimlari universitetlar faoliyati samaradorligini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Demak, samarali boshqaruv modeli avtonomiya va davlat nazorati o'rtasidagi muvozanatni ta'minlashi lozim.

Germaniya tajribasi tahlili oliy ta'lim muassasalarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash ta'limning ommaviyligi va ijtimoiy adolatni ta'minlashda muhim omil ekanligini ko'rsatdi. Davlat grantlari va byudjet mablag'larining yuqori ulushi ta'lim olish imkoniyatlarini kengaytirsa-da, ayrim hollarda byurokratik jarayonlarning kuchayishiga olib kelishi mumkin. Bu holat oliy ta'lim muassasalarini boshqarishda davlat ishtirokini saqlagan holda universitet mustaqilligini bosqichma-bosqich kengaytirish zarurligini ko'rsatadi.

Yaponiya va Janubiy Koreya tajribalarida esa universitetlarni boshqarishda intizom, innovatsiya va yuqori samaradorlik tamoyillari ustuvor ekanligi aniqlandi. Xususan, Janubiy Koreyada universitetlarning sanoat korxonalarini va texnologik kompaniyalar bilan integratsiyalashgan holda faoliyat yuritishi mamlakatning innovatsion iqtisodiyotini rivojlantirishga xizmat qilmoqda. Biroq kuchli raqobat muhiti va yuqori akademik bosim muayyan ijtimoiy muammolarni ham keltirib chiqarmoqda. Bu esa ta'lim samaradorligi va ijtimoiy barqarorlik o'rtasida muvozanat saqlash muhimligini ko'rsatadi.

Singapur tajribasi oliy ta'lim muassasalarini strategik davlat boshqaruvi asosida rivojlantirish samarali natijalar berishi mumkinligini namoyon etdi. Mazkur davlatda ta'lim siyosati mamlakat iqtisodiy rivojlanish strategiyasi bilan uzviy bog'langan bo'lib, universitetlar innovatsion iqtisodiyot ehtiyojlariga mos ravishda boshqarilmoqda. Ayniqsa, raqamli boshqaruv tizimlari, ta'lim analitikasi va xalqaro hamkorlik mexanizmlarining keng joriy etilganligi universitetlar samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Tadqiqot jarayonida 2020-2025 yillarga oid statistik ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatdiki, oliy ta'lim muassasalarining samarali boshqaruvi bilan ta'lim sifati, ilmiy tadqiqotlar natijadorligi va universitetlarning xalqaro reytinglardagi o'rnini o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjud. OECD va UNESCO ma'lumotlariga ko'ra, oliy ta'limga katta miqdorda investitsiya kiritayotgan va boshqaruv tizimini modernizatsiya qilgan mamlakatlarda ta'lim sifati va innovatsion faoliyat yuqori darajada shakllangan. Biroq tadqiqotlar shuni ham ko'rsatdiki, moliyaviy resurslarning ko'pligi har doim ham yuqori natija kafolati emas. Muhimi, mavjud resurslarni strategik boshqarish, samarali taqsimlash va natijaga yo'naltirishdir.

O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar tahlili shuni ko‘rsatdiki, mamlakatimizda oliy ta’lim muassasalarini boshqarishni modernizatsiya qilish bo‘yicha muhim qadamlar tashlangan. Oliy ta’lim qamrovining kengayishi, xususiy sektor ishtirokining ortishi, xalqaro universitetlar filiallarining ochilishi, akademik mustaqillikning bosqichma-bosqich joriy etilishi va raqamli texnologiyalarning tatbiq etilishi ta’lim tizimining rivojlanishiga xizmat qilmoqda. Biroq tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, universitetlarning strategik mustaqilligi, moliyaviy diversifikatsiya, ta’lim sifati monitoringi va xalqaro raqobatbardoshlik sohasida hali ham hal qilinishi lozim bo‘lgan masalalar mavjud.

Tadqiqot asosida O‘zbekiston oliy ta’lim tizimini takomillashtirish bo‘yicha quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:

-universitetlarga akademik va moliyaviy mustaqillikni bosqichma-bosqich kengaytirish zarur.

-oliy ta’lim muassasalarida korporativ boshqaruv elementlarini joriy etish va qamqorlar kengashlari vakolatlarini kuchaytirish maqsadga muvofiq.

-ta’lim muassasalarini moliyalashtirishda natijaga asoslangan mexanizmlarni keng qo‘llash lozim.

-ta’lim sifati monitoringi va mustaqil akkreditatsiya tizimlarini xalqaro standartlar asosida rivojlantirish kerak.

-universitet boshqaruvida raqamli texnologiyalar, sun‘iy intellekt va ta’lim analitikasini keng joriy etish zarur.

-professor-o‘qituvchilar va universitet rahbarlari uchun ta’lim menejmenti bo‘yicha maxsus malaka oshirish dasturlarini tashkil etish lozim.

-universitetlarning xususiy sektor va mehnat bozori bilan integratsiyasini kuchaytirish muhim hisoblanadi.

-ilmiy tadqiqotlar va innovatsion faoliyatni moliyalashtirish mexanizmlarini takomillashtirish zarur.

-xalqaro hamkorlik, akademik mobillik va qo‘shma ta’lim dasturlarini kengaytirish universitetlarning global raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

-milliy ta’lim tizimida xorijiy tajribalarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘chirish emas, balki milliy xususiyatlar va ijtimoiy-iqtisodiy sharoitdan kelib chiqqan holda moslashtirib joriy etish maqsadga muvofiq.

Oliy ta’lim muassasalarini samarali boshqarish mamlakatning intellektual salohiyati, innovatsion rivojlanishi va xalqaro raqobatbardoshligini ta’minlovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Zamonaviy sharoitda universitetlarni boshqarishda strategik menejment, avtonomiya, hisobdorlik, raqamli texnologiyalar va xalqaro hamkorlik kabi omillar hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Xorijiy mamlakatlarda oliy ta’lim muassasalarini boshqarishning zamonaviy modellari kompleks tahlil qilinib, ularning samarali jihatlari aniqlandi hamda O‘zbekiston oliy ta’lim tizimini rivojlantirish bo‘yicha ilmiy asoslangan amaliy takliflar ishlab chiqildi. Tadqiqot natijalari oliy ta’lim sohasidagi islohotlarni takomillashtirish, universitet boshqaruvi samaradorligini oshirish va milliy ta’lim tizimining xalqaro raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qilishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Altbach P.G. Global Perspectives on Higher Education. - Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2016.
2. Altbach P.G., Reisberg L., Rumbley L.E. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. - Paris: UNESCO Publishing, 2009.
3. Clark B.R. The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. - Berkeley: University of California Press, 1983.
4. Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. - Oxford: Pergamon Press, 1998.
5. Marginson S. The Dream is Over: The Crisis of Clark Kerr's California Idea of Higher Education. - Berkeley: University of California Press, 2016.
6. Marginson S. "Higher Education and Public Good" // Higher Education Quarterly. - 2011. - Vol. 65, №4. - P. 411-433.
7. Hazelkorn E. Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence. - London: Palgrave Macmillan, 2011.
8. Shattock M. Managing Successful Universities. - Maidenhead: Open University Press, 2003.
9. Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. - Washington DC: World Bank Publications, 2009.
10. De Wit H. Internationalization of Higher Education in the United States and Europe. - Westport: Greenwood Publishing Group, 2002.
11. Krücken G., Meier F. "Turning the University into an Organizational Actor" // Globalization, Societies and Education. - 2006. - Vol. 4, №2. - P. 241-257.
12. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. - Paris: OECD Publishing, 2023.
13. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2022. - Paris: UNESCO Publishing, 2022.
14. World Bank. Higher Education Governance and Financing. - Washington DC: World Bank, 2018.
15. Muslimov N.A. Ta'lim menejmenti. - Toshkent: O'qituvchi, 2016.
16. Jo'raev R.X. Ta'lim tizimini boshqarish asoslari. - Toshkent: Fan va texnologiya, 2018.
17. Sharipov Sh.Q. Pedagogik menejment. - Toshkent: TDPU nashriyoti, 2017.
18. Nishonaliev U.N. "Oliy ta'lim muassasalarida innovatsion boshqaruv mexanizmlari" // Xalq ta'limi. - 2020. - №3. - B. 45-52.
19. Rahimov B.X. "Oliy ta'lim muassasalari raqobatbardoshligini oshirish omillari" // Uzbekistan Journal of Educational Research. - 2021. - №2. - B. 66-74.
20. World Bank/UNESCO UIS ma'lumotlari; Germaniya bo'yicha CEIC, Yaponiya va Singapur bo'yicha World Bank ma'lumotlari



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhah:

Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, sentyabr, 9-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

info@marketingjournal.uz

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**