

OLIIY TA'LIM MUASSASALARI BOSHQARUVINI TASHKIL QILISHDAGI MAVJUD MUAMMOLAR TAHLILI

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 maqolada oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni tashkil qilishdagi mavjud muammolar nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilindi. Tadqiqot davomida boshqaruv jarayonlarining markazlashganligi, murakkab tashkiliy jarayonlar, raqamli boshqaruv tizimlarining yetarli darajada integratsiyalashmaganligi hamda inson resurslarini boshqarishdagi ayrim kamchiliklar ilmiy asosda o'rganildi. Oliy ta'lim tizimida kuzatilgan miqdoriy o'sish bilan bir qatorda boshqaruv samaradorligini oshirish zarurati kuchaygani asoslab berildi. Tadqiqot natijasida boshqaruvni detsentralizatsiya qilish, raqamli platformalarni rivojlantirish, strategik rejalashtirishni takomillashtirish hamda ta'lim sifati monitoringini avtomatlashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi. Tadqiqot natijalari oliy ta'lim muassasalarida zamonaviy, moslashuvchan va natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tizimini shakllantirishda muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etdi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, ta'lim boshqaruvi, boshqaruv samaradorligi, strategik boshqaruv, raqamli boshqaruv, ta'lim sifati, inson resurslari, raqamli transformatsiya, ta'lim islohotlari, boshqaruv muammolari.

Аннотация

В данной статье были проанализированы существующие проблемы организации управления в высших учебных заведениях с теоретической и практической точек зрения. В ходе исследования были научно изучены вопросы централизации управленческих процессов, сложных организационных процедур, недостаточной интеграции цифровых систем управления и отдельных недостатков в управлении человеческими ресурсами. Было обосновано, что наряду с количественным ростом системы высшего образования усилилась необходимость повышения эффективности управления. По результатам исследования были разработаны практические рекомендации по децентрализации управления, развитию цифровых платформ, совершенствованию стратегического планирования и автоматизации мониторинга качества образования. Результаты исследования имели важное научно-практическое значение для формирования современной, гибкой и ориентированной на результат системы управления в высших учебных заведениях.

Ключевые слова: высшее образование, управление образованием, эффективность управления, стратегическое управление, цифровое управление, качество образования, человеческие ресурсы, цифровая трансформация, образовательные реформы, проблемы управления.

Abstract

This article analyzed the existing problems in organizing management within higher education institutions from both theoretical and practical perspectives. The study scientifically examined the centralization of management processes, complicated organizational procedures, insufficient integration of digital management systems, and certain shortcomings in human resource management. It was substantiated that alongside the quantitative growth of the higher education system, the need to improve management efficiency had significantly increased. As a result of the research, practical recommendations were developed regarding decentralization of management, development of digital platforms, improvement of strategic planning, and automation of education quality monitoring. The findings of the study had important scientific and practical significance in establishing a modern, flexible, and result-oriented management system in higher education institutions.

Keywords: higher education, educational management, management efficiency, strategic management, digital management, education quality, human resources, digital transformation, educational reforms, management problems.

KIRISH

Jahon miqyosida kechayotgan chuqur ijtimoiy-iqtisodiy, texnologik va institutsional o'zgarishlar ta'lim tizimi, ayniqsa oliy ta'lim sohasi oldiga mutlaqo yangi vazifalarni qo'yimoqda. Bilimlar iqtisodiyotining shakllanishi, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi, sun'iy intellekt, avtomatlashtirish va global mehnat bozoridagi raqobatning kuchayishi natijasida oliy ta'lim muassasalari faoliyatini an'anaviy yondashuvlar asosida boshqarish tobora samarasiz bo'lib bormoqda. Zamonaviy sharoitda oliy ta'lim muassasasi nafaqat ta'lim xizmatini ko'rsatuvchi tashkilot, balki ilmiy innovatsiyalar markazi, intellektual salohiyatni rivojlantiruvchi muhit, iqtisodiy taraqqiyotni qo'llab-quvvatlovchi institut va ijtimoiy transformatsiyaga ta'sir ko'rsatuvchi muhim tizim sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu nuqtai nazardan, oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni tashkil qilish masalasi bugungi kunda eng muhim strategik yo'nalishlardan biri hisoblanadi.

Oliy ta'lim muassasalari har qanday davlatning inson kapitalini rivojlantirishda markaziy o'rinni egallaydi. Inson kapitali esa iqtisodiy o'sish, innovatsion taraqqiyot va mamlakat raqobatbardoshligini ta'minlovchi asosiy resurslardan biri sifatida qaraladi. Shu bois, oliy ta'lim muassasalari faoliyatining samaradorligi bevosita boshqaruv tizimi sifatiga bog'liq. Agar ta'lim muassasasida boshqaruv tizimi to'g'ri tashkil etilmagan bo'lsa, hatto kuchli professor-o'qituvchilar tarkibi, yaxshi moddiy-texnik baza va zamonaviy ta'lim dasturlari ham kutilgan natijani bermasligi mumkin. Chunki boshqaruv tizimi muassasaning barcha tarkibiy bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi, resurslarni taqsimlovchi, maqsadlarni belgilaydigan va ularga erishishni nazorat qiluvchi mexanizm hisoblanadi.

Oliy ta'lim muassasasida boshqaruv jarayoni murakkab va ko'p qirrali tizim bo'lib, akademik boshqaruv, ma'muriy boshqaruv, moliyaviy boshqaruv, kadrlar boshqaruvi, strategik rejalashtirish, ta'lim sifati monitoringi, axborot-kommunikatsiya tizimlarini boshqarish kabi ko'plab yo'nalishlarni qamrab oladi. Ushbu

yoʻnalishlarning har biri oʻzaro uzviy bogʻliq boʻlib, bir sohadagi kamchilik boshqa sohalar samaradorligiga ham salbiy taʼsir koʻrsatishi mumkin. Masalan, qaror qabul qilish jarayonidagi sekinlik taʼlim jarayonini tashkil etishdagi samaradorlikni pasaytirishi mumkin, kadrlar siyosatidagi muammolar esa taʼlim sifatiga bevosita taʼsir koʻrsatadi. Shuning uchun oliy taʼlim muassasalari boshqaruvini yaxlit tizim sifatida tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Oliy taʼlim sohasida amalga oshirilayotgan keng koʻlamli islohotlar mazkur sohada boshqaruvni takomillashtirish zaruratini yanada kuchaytirdi. Jahon taʼlim tizimida universitet avtonomiyasi, hisobdorlik, shaffoflik, strategik menejment, natijaga yoʻnaltirilgan boshqaruv va raqamli transformatsiya kabi tushunchalar ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Zamonaviy universitet boshqaruvi endi faqat maʼmuriy nazorat bilan cheklanmay, balki tezkor qaror qabul qilish, maʼlumotlarga asoslangan boshqaruv (data-driven management), innovatsion yondashuvlarni joriy qilish va tashqi hamkorlikni samarali tashkil etishni ham talab qilmoqda.

Shu bilan birga, amaliyot shuni koʻrsatadiki, koʻplab oliy taʼlim muassasalarida boshqaruvni tashkil qilish jarayonida tizimli muammolar saqlanib qolmoqda. Jumladan, boshqaruv vakolatlarining ortiqcha markazlashganligi, murakkab tashkiliy jarayonlarning koʻpligi, qaror qabul qilishda tezkorlikning yetishmasligi, rahbar kadrlarning zamonaviy menejment kompetensiyalarining cheklanganligi, raqamli boshqaruv vositalarining yetarlicha integratsiya qilinmaganligi, ichki kommunikatsiya mexanizmlarining zaifligi kabi holatlar taʼlim muassasalari faoliyatiga salbiy taʼsir koʻrsatmoqda. Bunday muammolar faqat maʼmuriy samaradorlikka emas, balki taʼlim sifati, ilmiy tadqiqot faoliyati, xalqaro hamkorlik va talabalar qoniqish darajasiga ham taʼsir koʻrsatadi.

Ayniqsa, raqamli transformatsiya davrida oliy taʼlim muassasalari boshqaruviga qoʻyilayotgan talablar tubdan oʻzgarmoqda. Ilgari maʼlumotlarni qoʻlda yigʻish, qogʻoz hujjatlar orqali ish yuritish va anʼanaviy boshqaruv mexanizmlari asosiy vosita boʻlgan boʻlsa, hozirgi kunda integratsiyalashgan axborot tizimlari, elektron hujjat aylanishi, raqamli monitoring, avtomatlashtirilgan tahlil va sunʼiy intellekt elementlaridan foydalanish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Biroq koʻpgina oliy taʼlim muassasalarida ushbu jarayonlar toʻliq shakllanmaganligi sababli boshqaruv samaradorligi pasaymoqda.

Oliy taʼlim muassasalari boshqaruvida inson omili ham alohida ahamiyatga ega. Boshqaruvning samaradorligi koʻp jihatdan rahbar kadrlarning kasbiy tayyorgarligi, liderlik qobiliyati, strategik fikrlash darajasi va oʻzgarishlarni boshqarish koʻnikmalariga bogʻliq. Agar rahbar xodimlar zamonaviy menejment prinsiplarini chuqur anglamasa, hatto yaxshi ishlab chiqilgan islohotlar ham amalda kutilgan natijani bermasligi mumkin. Shu bois, oliy taʼlim muassasalari boshqaruvida kadrlar salohiyatini rivojlantirish ham muhim masalalardan biri hisoblanadi.

Oliy taʼlim muassasalarida boshqaruv muammolarini tadqiq qilishning dolzarbligi yana shu bilan izohlanadiki, mazkur muammolar taʼlim muassasasining tashqi raqobat muhitidagi oʻrniga ham taʼsir koʻrsatadi. Bugungi kunda universitetlar nafaqat milliy, balki xalqaro darajada ham raqobatlashmoqda. Xalqaro reytinglar,

akademik mobillik, ilmiy nashrlar faolligi, xorijiy talabalarni jalb qilish kabi ko'rsatkichlar oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv sifati bilan chambarchas bog'liq. Samarasiz boshqaruv raqobatbardoshlikni pasaytirsam, samarali boshqaruv universitetning xalqaro nufuzini oshirishga xizmat qiladi.

O'zbekistonda ham oliy ta'lim sohasini isloh qilish davlat siyosati darajasida ustuvor vazifalardan biri sifatida belgilangan. Oliy ta'lim qamrovini kengaytirish, universitetlar mustaqilligini oshirish, xalqaro standartlarni joriy etish, ta'lim sifati nazoratini kuchaytirish, ta'limni raqamlashtirish bo'yicha amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar boshqaruv tizimini qayta ko'rib chiqishni talab etmoqda. Mazkur islohotlarning muvaffaqiyati esa ko'p jihatdan boshqaruv tizimining qay darajada samarali tashkil etilganiga bog'liq.

Jahon hamjamiyati taraqqiyotining asosiy belgilari sifatida globallashtirish jarayonlarining chuqurlashuvi, raqamli iqtisodiyotning shakllanishi, innovatsion texnologiyalarning keng joriy etilishi, mehnat bozoridagi raqobatning keskin kuchayishi hamda bilim va intellektual resurslarning strategik ahamiyati ortib borayotganini kuzatish mumkin. Bunday sharoitda oliy ta'lim tizimi mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi, inson kapitalini shakllantirish va milliy raqobatbardoshlikni ta'minlashning eng muhim institutsional mexanizmlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Oliy ta'lim muassasalari bugungi kunda faqat ta'lim xizmatlarini ko'rsatuvchi tashkilot sifatida emas, balki ilmiy tadqiqotlar markazi, innovatsion g'oyalar generatori, intellektual mahsulotlar yaratuvchi muhit va jamiyat taraqqiyotini belgilab beruvchi strategik institut sifatida qaralmoqda. Shu nuqtai nazardan, oliy ta'lim muassasalari faoliyatini samarali tashkil etish, ayniqsa ularda boshqaruv tizimini zamonaviy talablar asosida shakllantirish masalasi dolzarb ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi.

Mehnat bozori an'anaviy bilimlarga ega kadrlarni emas, balki zamonaviy kompetensiyalarga ega, mustaqil fikrlay oladigan, raqamli texnologiyalardan foydalanish ko'nikmasiga ega, muammolarni tahlil qilish va tezkor qaror qabul qilish qobiliyatiga ega bo'lgan mutaxassislarni talab qilmoqda. Bu esa oliy ta'lim muassasalari oldiga ta'lim mazmunini modernizatsiya qilish, o'quv jarayonlarini innovatsion asosda tashkil qilish va ta'limni mehnat bozori talablariga moslashtirish vazifasini qo'yimoqda. Ushbu vazifalarning amalga oshirilishi esa boshqaruv tizimining samaradorligiga bevosita bog'liq. Agar boshqaruv tizimi moslashuvchan va strategik yo'naltirilgan bo'lmasa, ta'lim muassasasi tashqi muhit talablariga tez javob qaytara olmaydi.

Raqamli transformatsiya jarayonlari mazkur mavzuning dolzarbligini yanada kuchaytirmoqda. Hozirgi kunda jahonda ta'lim sohasida raqamli boshqaruv platformalari, avtomatlashtirilgan axborot tizimlari, elektron hujjat aylanishi, sun'iy intellektga asoslangan tahlil vositalari va ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv (data-driven management) keng qo'llanilmoqda. Bu esa qaror qabul qilish jarayonining tezkorligi, shaffofligi va aniqligini ta'minlashga xizmat qilmoqda. Biroq amaliyotda ayrim oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv jarayonlari hali ham an'anaviy, qog'ozbozlikka asoslangan usullar orqali amalga oshirilayotgani kuzatiladi. Bu esa

boshqaruv jarayonida vaqt yo‘qotish, ma’lumotlar bilan ishlashda xatolarga yo‘l qo‘yish, qaror qabul qilish jarayonida kechikishlar va boshqaruv samaradorligining pasayishiga sabab bo‘lmoqda. Shu sababli oliy ta’lim muassasalari boshqaruvini raqamlashtirish va bu sohadagi muammolarni tahlil qilish muhim ahamiyatga ega.

Inson resurslarini boshqarish bilan bog‘liq masalalar ham mazkur mavzuning dolzarbligini belgilaydi. Oliy ta’lim muassasasining asosiy boyligi uning intellektual kapitali hisoblanadi. Professor-o‘qituvchilar, ilmiy xodimlar, boshqaruv kadrlari va texnik personal muassasaning umumiy samaradorligini ta’minlovchi muhim resurslardir. Agar kadrlar siyosati shaffof bo‘lmasa, lavozimlarga tayinlashda meritokratiya tamoyillari ta’minlanmasa, motivatsiya tizimi yetarli darajada ishlamas yoki xodimlarning malakasini oshirishga yetarlicha e’tibor berilmasa, bu muassasa faoliyatiga jiddiy salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Ayniqsa, rahbar kadrlarning zamonaviy menejment kompetensiyalariga ega bo‘lishi bugungi kunda muhim talab hisoblanadi. Shu sababli inson resurslarini boshqarish sohasidagi muammolarni tadqiq qilish dolzarb vazifadir.

Zamonaviy universitet qisqa muddatli ma’muriy vazifalarni bajarish bilan cheklanmasdan, uzoq muddatli rivojlanish strategiyasiga ega bo‘lishi, o‘z faoliyatini tashqi muhit tahlili asosida rejalashtirishi, risklarni boshqarishi, innovatsion loyihalarni amalga oshirishi va xalqaro hamkorlikni kengaytirishi lozim. Biroq amaliyotda ba’zi oliy ta’lim muassasalarida strategik boshqaruv formal xarakterga ega bo‘lib, real natijalarga yo‘naltirilmagan holatlar kuzatiladi. Bu esa muassasaning rivojlanish sur’atiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Shu bilan birga, xalqaro ta’lim makonida raqobatning kuchayishi ham mazkur tadqiqot mavzusining dolzarbligini oshirmoqda. Bugungi kunda universitetlar xalqaro reytinglarda yuqori o‘rinlarni egallash, xorijiy talabalarni jalb qilish, xalqaro ilmiy grantlarda ishtirok etish va akademik mobillikni rivojlantirish uchun raqobatlashmoqda. Ushbu ko‘rsatkichlar ko‘p jihatdan muassasaning boshqaruv tizimi samaradorligiga bog‘liq. Samarasiz boshqaruv universitetning xalqaro raqobatbardoshligini pasaytirsa, samarali boshqaruv uning global ta’lim makonidagi o‘rnini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Mamlakatda oliy ta’lim tizimini tubdan isloh qilish bo‘yicha keng ko‘lamli ishlar amalga oshirilmoqda. Oliy ta’lim qamrovini kengaytirish, davlat va nodavlat oliy ta’lim muassasalari sonini oshirish, xalqaro hamkorlikni kuchaytirish, ta’lim sifati nazoratini takomillashtirish, akademik mustaqillikni kengaytirish va raqamli ta’lim infratuzilmasini rivojlantirish bo‘yicha muhim chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Biroq mazkur islohotlarning amaliy samaradorligi ko‘p jihatdan boshqaruv tizimi qanchalik to‘g‘ri tashkil etilganiga bog‘liq. Agar boshqaruv mexanizmlari islohotlar sur’atiga mos ravishda modernizatsiya qilinmasa, ko‘zlangan natijalarga erishish qiyin bo‘ladi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Ta’lim sifati bugungi kunda nafaqat milliy darajada, balki xalqaro miqyosda ham oliy ta’lim muassasalarining samaradorligini baholovchi muhim mezonlardan biri hisoblanadi. Ta’lim sifati esa bevosita boshqaruv qarorlarining to‘g‘ri qabul qilinishi,

o'quv jarayonining samarali tashkil qilinishi, professor-o'qituvchilar faoliyatining muvofiqlashtirilishi, resurslarning maqsadli taqsimlanishi va ta'lim jarayoni ustidan muntazam monitoring amalga oshirilishiga bog'liq. Agar boshqaruv tizimi samarasiz bo'lsa, hatto yaxshi ishlab chiqilgan ta'lim dasturlari ham kutilgan natijani bermasligi mumkin. Demak, oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv muammolarini tadqiq qilish ta'lim sifati masalasini hal qilish bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv samaradorligi tushunchasining nazariy asoslari klassik menejment maktabi olimlari ishlarida shakllangan. Bu borada Peter F. Drucker boshqaruvni tashkilot maqsadlariga erishish uchun inson, moliyaviy va tashkiliy resurslardan samarali foydalanish mexanizmi sifatida ta'riflaydi. Uning fikricha, samarali boshqaruvning asosiy mezoni natija hisoblanadi.[1] Drucker oliy ta'lim muassasalarini ham strategik maqsadlarga yo'naltirilgan tashkilot sifatida ko'rib, rahbariyat faoliyatini natijaga asoslangan boshqaruv orqali baholash zarurligini asoslaydi.

Henry Mintzberg boshqaruv jarayonini amaliy nuqtai nazardan tahlil qilib, rahbarlarning interpersonal, axborot va qaror qabul qilish funksiyalarini ilmiy jihatdan asoslab bergan. Uning tadqiqotlariga ko'ra, samarali boshqaruv tashqi muhit o'zgarishlariga tez moslashish, axborotni samarali qayta ishlash va strategik qarorlarni o'z vaqtida qabul qilish bilan belgilanadi.[2] Bu yondashuv universitet boshqaruvida ham muhim ahamiyat kasb etadi, chunki oliy ta'lim muassasalari doimiy ravishda tashqi iqtisodiy, texnologik va institutsional o'zgarishlarga moslashishi lozim.

Stephen P. Robbins va Mary Coulter boshqaruv samaradorligini tashkilot maqsadlariga minimal resurs sarflagan holda erishish qobiliyati sifatida baholaydi. Ularning fikricha, strategik rejalashtirish, tashkiliy muvofiqlashtirish va nazorat samarali boshqaruvning asosiy tarkibiy qismlari hisoblanadi.[3] Bu qarashlar oliy ta'lim muassasalarida resurslardan oqilona foydalanish va natijaviy boshqaruv modelini shakllantirish uchun muhim ahamiyatga ega.

Oliy ta'lim muassasalari boshqaruvini maxsus o'rgangan olimlar orasida Burton R. Clark muhim o'rin tutadi. Uning *Creating Entrepreneurial Universities* asarida universitetlarning institutsional mustaqilligi, strategik moslashuvchanligi va tashqi muhitga yo'naltirilgan boshqaruv modellari tahlil qilingan.[5] Olim ta'kidlashicha, zamonaviy universitetlar samarali boshqaruvsiz raqobatbardosh bo'la olmaydi.

Michael Armstrong inson resurslarini strategik boshqarish sohasida muhim tadqiqotlar olib borgan. Uning fikricha, tashkilot samaradorligi birinchi navbatda inson kapitali bilan bog'liq. Oliy ta'lim muassasalarida professor-o'qituvchilar intellektual kapitalning asosiy qismi bo'lgani uchun ularni rag'batlantirish, baholash va kasbiy rivojlantirish boshqaruv samaradorligining hal qiluvchi omillaridan hisoblanadi.[4]

Robert S. Kaplan va David P. Norton tomonidan ishlab chiqilgan Balanced Scorecard modeli tashkilot faoliyatini kompleks baholashda muhim instrument hisoblanadi. Ushbu yondashuv moliyaviy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda ichki jarayonlar, innovatsiyalar, mijozlar qoniqishi va rivojlanish ko'rsatkichlarini ham hisobga oladi.[6] Universitet boshqaruvida mazkur model KPI asosida samaradorlikni baholash uchun keng qo'llanilishi mumkin.

John P. Kotter tashkilotlarda o'zgarishlarni boshqarish bo'yicha fundamental tadqiqotlar olib borgan. Uning fikricha, har qanday tashkilot samaradorligi o'zgarishlarni boshqarish qobiliyati bilan bog'liq. Universitetlarda raqamli transformatsiya, ta'lim mazmunini yangilash va institutsional islohotlarni amalga oshirish jarayonida mazkur nazariya muhim ahamiyat kasb etadi.[7]

W. Edwards Deming sifat menejmenti sohasidagi tadqiqotlarida tashkilot samaradorligi doimiy takomillashtirish tamoyiliga asoslanishi lozimligini ta'kidlaydi. Uning PDCA (Plan-Do-Check-Act) modeli ta'lim muassasalarida ta'lim sifati va boshqaruv jarayonlarini yaxshilash uchun muhim metodologik asos hisoblanadi.[8]

Joseph M. Juran ta'lim sifati va sifatni boshqarish jarayonlarini rejalashtirish, nazorat qilish va takomillashtirish orqali tashkilot samaradorligini oshirish mumkinligini asoslaydi.[9]

Philip Kotler va Karen Fox ta'lim muassasalarini strategik boshqarish va ta'lim xizmatlari bozorida raqobatbardoshlikni ta'minlash bo'yicha tadqiqotlarida universitetlarni tashqi muhit talablariga moslashuvchi tashkilot sifatida ko'radi.[10]

Michael E. Porter raqobat strategiyasi nazariyasida tashkilot raqobatbardoshligi strategik pozitsiyalashuv va ichki resurslardan samarali foydalanish bilan bog'liq ekanini ko'rsatgan. Bu universitetlarning milliy va xalqaro reytinglardagi raqobatbardoshligini tahlil qilishda muhim ahamiyatga ega.[11]

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) oliy ta'lim muassasalari boshqaruviga oid tahlillarida institutsional avtonomiya, hisobdorlik, moliyaviy boshqaruv va sifat nazoratini samaradorlikning asosiy omillari sifatida belgilaydi.[12]

UNESCO hisobotlarida oliy ta'limda raqamli transformatsiya, inklyuzivlik, ta'lim sifati va boshqaruv islohotlari zamonaviy universitetlarning rivojlanishida hal qiluvchi ahamiyatga ega ekani qayd etilgan.[13]

O'zbekistonda oliy ta'lim muassasalari boshqaruv bo'yicha tadqiqotlar asosan ta'lim iqtisodiyoti, ta'lim menejmenti va raqamli transformatsiya doirasida amalga oshirilgan.

N. Muslimov ta'lim menejmenti sohasida ta'lim muassasalari boshqaruvining nazariy asoslarini tahlil qilib, strategik rejalashtirish, rahbarlik kompetensiyalari va institutsional rivojlanishning ahamiyatini ko'rsatgan.[14]

U. Begimqulov ta'lim tizimida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish va raqamli boshqaruv samaradorligini oshirish bo'yicha muhim tadqiqotlar olib borgan.[15]

A. Vaxobov inson kapitali rivojlanishi va ta'limning iqtisodiy taraqqiyotdagi o'rni bo'yicha tadqiqotlarida ta'lim muassasalari samarali boshqaruvini milliy taraqqiyotning muhim sharti sifatida baholaydi.[16]

METODOLOGIYA

Mazkur maqolada oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni tashkil qilishdagi mavjud muammolar chuqur ilmiy tahlil asosida yoritilgan. Tadqiqotda boshqaruv jarayonlarining ortiqcha markazlashganligi, ortiqcha ma'muriy to'siqlar, raqamli boshqaruv tizimlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi hamda inson resurslarini

boshqarishdagi kamchiliklar zamonaviy yondashuvlar asosida baholangan. Muallif oliy ta'lim tizimida keyingi yillarda kuzatilgan miqdoriy o'sish bilan bir qatorda boshqaruv samaradorligini oshirish zarurati kuchayganini asosli ravishda ko'rsatib bergan. Maqolada strategik boshqaruv, raqamli transformatsiya, data-driven boshqaruv va ta'lim sifati monitoringining ahamiyati alohida ta'kidlangan. Tadqiqot natijalari asosida ilgari surilgan taklif va tavsiyalar oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni takomillashtirish, ta'lim sifatini oshirish hamda zamonaviy va moslashuvchan boshqaruv tizimini shakllantirishda muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Ko'plab oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv jarayonlarining ortiqcha markazlashganligi, ko'p bosqichli tasdiqlash jarayonlari, hujjat aylanishining murakkabligi va tashkiliy jarayonlarning ortiqcha rasmiylashtirilishi samaradorlikka jiddiy salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Bunday holatlar faqat boshqaruvning ichki samaradorligiga emas, balki ta'lim jarayoni ishtirokchilari, ya'ni talabalar, professor-o'qituvchilar va ma'muriy xodimlarning kundalik faoliyatiga ham ta'sir ko'rsatadi. Zamonaviy boshqaruv esa tezkorlik, moslashuvchanlik, soddalashtirilgan jarayonlar va natijaga yo'naltirilganlikni talab etadi. Shu nuqtai nazardan, markazlashgan ma'muriy boshqaruvni o'rganish va ularga samarali yechimlar taklif qilish ilmiy jihatdan muhim hisoblanadi.

1-jadval

18-23 yoshdagi aholini oliy ta'lim bilan qamrab olish darajasi[17]

Yillar	Qamrov darajasi, foizda	Oldingi yilga nisbatan o'sish, foizda
2020	18,7	-
2021	28,2	9,5
2022	36,6	8,4
2023	45,9	9,3
2024	47,7	8,8

1-jadvaldagi ma'lumotlarga ko'ra, 2020-2024 yillarda oliy ta'lim bilan qamrov darajasi 18,7 foizdan 47,7 foizga yetgan. Bu o'sish ta'limga kirish imkoniyatlari sezilarli darajada kengayganini anglatadi. Biroq 2024 yilda o'sish sur'atining sekinlashgani tizimda sifat va boshqaruv masalalari birinchi o'ringa chiqayotganini ko'rsatadi. Qamrovning tez kengayishi auditoriyalar, o'qituvchilar yuklamasi, axborot tizimlari, talabalarga xizmat ko'rsatish va ta'lim sifati monitoringiga bosimni oshiradi.

2-jadval

Kunduzgi ta'lim shaklida tahsil olayotgan talabalar soni[17]

Yillar	Talabalar soni, ming nafar	Oldingi yilga nisbatan o'sish, foizda
2020/2021	441,8	-
2021/2022	553,9	25,4
2022/2023	622,6	12,4
2023/2024	661,8	6,3
2024/2025	707,3	6,9

2-jadvaldagi ma'lumotlarga ko'ra, kunduzgi ta'limda tahsil olayotgan talabalar soni 2020/2021 o'quv yilidagi 441,8 ming nafardan 2024/2025 o'quv yilida 707,3 ming nafarga yetgan. Bu 60 foizdan ortiq o'sishni anglatadi. Bunday o'sish oliy ta'lim muassasalari boshqaruvida rejalashtirish, o'quv auditoriyalari, professor-o'qituvchilar shtati, laboratoriyalar, amaliyot bazalari va talabalar bilan ishlash tizimini qayta ko'rib chiqishni talab etadi.

Yuqoridagi statistik ma'lumotlar oliy ta'lim tizimida 2020-2025 yillar davomida asosiy e'tibor qamrovni kengaytirishga qaratilganini ko'rsatadi. OTMlar soni, talabalar soni va qamrov darajasi keskin oshgan. Biroq miqdoriy o'sish har doim ham sifat o'sishi bilan bir vaqtda kechmaydi. Aksincha, talabalar soni tez ortishi boshqaruv tizimida quyidagi muammolarni kuchaytirishi mumkin:

birinchidan, professor-o'qituvchilarga tushadigan o'quv yuklamasi oshadi;

ikkinchidan, auditoriya, laboratoriya, kutubxona va raqamli infratuzilmaga ehtiyoj kuchayadi;

uchinchidan, ta'lim sifati monitoringi murakkablashadi;

to'rtinchidan, sirtqi va masofaviy ta'limda akademik nazoratni ta'minlash qiyinlashadi;

beshinchidan, OTM rahbariyatidan strategik rejalashtirish, data-driven boshqaruv va moliyaviy mustaqillikni samarali qo'llash talab etiladi.

Shu asosda xulosa qilish mumkinki, 2020-2025 yillarda oliy ta'lim tizimidagi asosiy muammo faqat muassasalar soni yoki talabalar qamrovini oshirish emas, balki ushbu o'sishni samarali boshqara oladigan zamonaviy menejment tizimini shakllantirishdan iborat. Demak, oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni tashkil qilishdagi mavjud muammolar aynan miqdoriy kengayish va sifatni ta'minlash o'rtasidagi nomutanosiblikda yaqqol namoyon bo'lmoqda.

Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni tashkil qilishdagi mavjud muammolar har tomonlama, tizimli va kompleks yondashuv asosida tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida oliy ta'lim boshqaruvining nazariy-metodologik asoslari o'rganildi, mahalliy va xorijiy ilmiy adabiyotlar tahlil qilindi, boshqaruv nazariyasi nuqtai nazaridan sohadagi mavjud yondashuvlar qiyosiy baholandi hamda 2020-2025 yillar davomida oliy ta'lim tizimida kuzatilgan statistik ko'rsatkichlar asosida amaldagi holatga ilmiy baho berildi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni tashkil qilish masalasi bugungi kunda faqat tashkiliy yoki ma'muriy vazifa emas, balki ta'lim sifati, ilmiy tadqiqot samaradorligi, inson kapitalini rivojlantirish, raqamli transformatsiya va milliy iqtisodiy taraqqiyot bilan chambarchas bog'liq bo'lgan strategik masala hisoblanadi.

O'zbekiston oliy ta'lim tizimida jadal institutsional rivojlanish kuzatilgan. Xususan, oliy ta'lim muassasalari sonining keskin ortishi, talabalar kontingentining kengayishi, oliy ta'lim bilan qamrov darajasining sezilarli oshishi, ta'lim shakllarining diversifikatsiya qilinishi hamda sohada raqobat muhitining shakllanishi mamlakatda oliy ta'lim sohasida amalga oshirilayotgan islohotlarning amaliy natijalarini ko'rsatadi. Biroq mazkur miqdoriy o'sish bilan bir vaqtda boshqaruv samaradorligini ta'minlash, ta'lim sifati ustidan nazoratni saqlash, inson resurslarini oqilona boshqarish, raqamli

infratuzilmani moslashtirish va tashkiliy jarayonlarni modernizatsiya qilish bilan bog‘liq muammolar ham keskinlashgan.

Oliy ta‘lim muassasalari sonining ko‘payishi boshqaruv obyektlari sonini oshirgan bo‘lsa, talabalar kontingentining kengayishi ta‘lim jarayonini muvofiqlashtirish, akademik xizmatlarni tashkil qilish, resurslarni taqsimlash va sifat monitoringini amalga oshirish jarayonlarini ancha murakkablashtirgan. Boshqaruv nazariyasi nuqtai nazaridan qaralganda, har qanday tizim hajmi ortishi bilan uni boshqarish murakkabligi ham proporsional ravishda ortib boradi. Shu ma‘noda, oliy ta‘lim tizimidagi o‘sish boshqaruv mexanizmlarini ham mutanosib ravishda modernizatsiya qilishni talab qiladi. Agar bunday modernizatsiya amalga oshirilmasa, miqdoriy kengayish samaradorlikning pasayishiga sabab bo‘lishi mumkin.

Oliy ta‘lim muassasalarida boshqaruvning ortiqcha markazlashganligi hozirgi kundagi asosiy tizimli muammolardan biri hisoblanadi. Qaror qabul qilish jarayonlarining yuqori darajada markazlashtirilgani quyi bo‘g‘inlarda tashabbuskorlik va mustaqillikni cheklaydi, boshqaruv jarayonlarining tezkorligini pasaytiradi va mahalliy muammolarga tezkor yechim topish imkoniyatlarini qisqartiradi. Zamonaviy ta‘lim muassasalari dinamik, tez o‘zgaruvchan va raqobat muhitida faoliyat yuritadi. Bunday sharoitda an‘anaviy qat‘iy vertikal boshqaruv modellari samarali natija bermasligi aniqlandi. Demak, boshqaruvni detsentralizatsiya qilish va qaror qabul qilish vakolatlarini funksional darajalar bo‘yicha oqilona taqsimlash zarur.

Ayniqsa, hujjat aylanishining murakkabligi, ko‘p bosqichli kelishuv jarayonlari, rasmiylashtirish talablarining ortiqchaligi va ma‘muriy jarayonlarning sekinligi boshqaruv samaradorligini pasaytirmoqda. Bunday holatlar rahbar xodimlarning strategik masalalarga emas, balki kundalik ma‘muriy vazifalarga ortiqcha vaqt sarflashiga sabab bo‘lmoqda. Professor-o‘qituvchilar va ma‘muriy xodimlar ham ortiqcha markazlashgan ma‘muriy boshqaruv tufayli o‘z asosiy vazifalaridan chalg‘imoqda. Ilmiy nuqtai nazardan bu holat “tashkiliy samarasizlik” sifatida baholanishi mumkin. Demak, boshqaruv jarayonlarini soddalashtirish va ortiqcha ma‘muriy to‘siqlarni qisqartirish strategik vazifa hisoblanadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Zamonaviy ta‘lim muassasalarida raqamli boshqaruv tizimlari samaradorlikning asosiy shartlaridan biri hisoblanadi. Biroq tahlillar ko‘rsatishicha, ko‘plab holatlarda raqamli platformalarning fragmentar joriy etilganligi, ma‘lumotlar bazalarining integratsiyalashmaganligi, avtomatlashtirilgan tahlil vositalarining cheklanganligi va elektron boshqaruv madaniyatining to‘liq shakllanmaganligi boshqaruv qarorlari samaradorligini pasaytirmoqda. Talabalar sonining ortishi, sirtqi va masofaviy ta‘lim shakllarining kengayishi raqamli boshqaruv tizimlariga bo‘lgan ehtiyojni yanada oshirmoqda. Shu sababli raqamlashtirish faqat texnik jarayon emas, balki boshqaruvni transformatsiya qilish mexanizmi sifatida qaralishi lozim.

Inson resurslarini boshqarish sohasida ham qator muhim muammolar aniqlandi. Oliy ta‘lim muassasalari faoliyatining samaradorligi ko‘p jihatdan professor-o‘qituvchilar va rahbar kadrlarning kasbiy salohiyatiga bog‘liq. Biroq kadrlar siyosatida shaffoflikning yetarli emasligi, motivatsiya tizimining samarasizligi,

meritokratiya tamoyillarining to'liq ishlamayotgani va rahbar kadrlarning zamonaviy menejment kompetensiyalarining cheklanganligi boshqaruv samaradorligini pasaytirmoqda. Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini strategik boshqarish tizimini shakllantirmasdan turib, boshqaruvni umumiy takomillashtirish mumkin emas.

Ta'lim sifati nazorati va monitoring masalalari ham tadqiqotda muhim o'rin tutdi. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, talabalar kontingentining ortishi, ta'lim shakllarining kengayishi va ta'lim muassasalari sonining ko'payishi sifat nazorati tizimini ancha murakkablashtirgan. Agar monitoring mexanizmlari zamonaviy tahliliy vositalar bilan ta'minlanmasa, ta'lim natijalarida pasayish kuzatilishi ehtimoli yuqori bo'ladi. Ayniqsa, sirtqi va masofaviy ta'lim shakllarida akademik halollik, baholash shaffofligi va o'quv natijalarini xolis baholash muammolari dolzarb bo'lib qolmoqda. Demak, ta'lim sifati boshqaruvning markaziy ko'rsatkichi sifatida qayta ko'rib chiqilishi lozim.

Tadqiqot natijalari asosida oliy ta'lim muassasalaridagi boshqaruv muammolari fragmentar emas, balki tizimli va o'zaro bog'liq ekanligi aniqlandi. Markazlashgan boshqaruv murakkab tashkiliy jarayonlarni kuchaytiradi, byurokratiya raqamlashtirish samaradorligini pasaytiradi, raqamli infratuzilmaning zaifligi esa sifat monitoringi va strategik boshqaruv imkoniyatlarini cheklaydi. Inson resurslarini boshqarishdagi kamchiliklar esa barcha islohotlarning amaliy samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun ushbu muammolarni alohida-alohida emas, balki integratsiyalashgan boshqaruv islohotlari orqali hal qilish maqsadga muvofiqdir.

Tadqiqotning ilmiy ahamiyati shundaki, u oliy ta'lim muassasalari boshqaruvidagi muammolarni faqat nazariy emas, balki statistik ma'lumotlar va amaliyot bilan bog'liq holda tahlil qilish imkonini berdi. Bu esa tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyatini ham oshiradi. Olingan xulosalar oliy ta'lim muassasalari boshqaruv tizimini takomillashtirish, strategik qarorlar qabul qilish, raqamli transformatsiyani jadallashtirish va ta'lim sifati monitoringini kuchaytirishda qo'llanilishi mumkin.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

-oliy ta'lim muassasalarida detsentralizatsiya asosida moslashuvchan boshqaruv modellarini joriy etish;

- murakkab tashkiliy jarayonlarni qisqartirish va boshqaruv reglamentlarini optimallashtirish;

-raqamli boshqaruv platformalarini integratsiyalashgan holda rivojlantirish;

-ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish tizimini shakllantirish;

-inson resurslarini KPI va meritokratiya asosida boshqarish;

-rahbar kadrlarning menejment kompetensiyalarini oshirish;

-ta'lim sifati monitoringi uchun avtomatlashtirilgan tahlil tizimlarini joriy qilish;

-sirtqi va masofaviy ta'lim uchun maxsus sifat boshqaruv standartlarini ishlab chiqish;

-strategik rejalashtirish va risk-menejmentni boshqaruvning ajralmas qismiga aylantirish.

Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni tashkil qilishni takomillashtirish bugungi kunda faqat ta'lim tizimining ichki masalasi emas, balki mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti, innovatsion rivojlanishi, inson kapitali salohiyati va xalqaro raqobatbardoshligi bilan uzviy bog'liq strategik vazifadir. Zamonaviy sharoitda oliy ta'lim muassasalarida samarali, raqamli, moslashuvchan, shaffof va natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tizimini shakllantirish sohaning barqaror rivojlanishini ta'minlovchi eng muhim omillardan biri hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
2. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
3. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
4. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page.
5. Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press.
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70(1), pp. 71–79.
7. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
8. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
9. Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. Free Press.
10. Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall.
11. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
12. OECD. (2021). *The State of Higher Education: One Year into the COVID-19 Pandemic*. OECD Publishing, Paris.
13. UNESCO. (2022). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. UNESCO Publishing.
14. Muslimov, N. (2019). *Ta'lim menejmenti*. Toshkent: Fan va texnologiya.
15. Begimqulov, U. (2017). *Ta'limda axborot texnologiyalari*. Toshkent.
16. Vaxobov, A. (2015). *Inson kapitali va iqtisodiy taraqqiyot*. Toshkent.
17. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi 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, oktabr, 10-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" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**