

OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHG NAZARIY USLUBIY JIHLTLARI

Oripov Ubaydulla Suxrobovich

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

E-mail: uoripov8909@umail.uz

ORCID: 0009-0005-7527-8431

Annotatsiya

Mazkur ilmiy tadqiqot ishida oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirishning nazariy-uslubiy jihatlari kompleks ravishda tahlil qilingan. Tadqiqotda oliy ta'lim muassasalari boshqaruvining nazariy asoslari, samarali boshqaruvning zamonaviy konsepsiyalari, xorijiy va mahalliy olimlarning mazkur sohaga oid ilmiy qarashlari hamda oliy ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan institutsional islohotlar o'rganilgan. Tadqiqotda oliy ta'lim tizimida

Kuzatilgan miqdoriy o'sish tahlil qilinib, oliy ta'lim muassasalari soni, talabalar kontingenti, qabul ko'rsatkichlari va bitiruvchilar sonining oshishi ijobiy tendensiya sifatida baholangan. Biroq tahlil natijalari talabalar sonining jadal o'sishi professor-o'qituvchilar salohiyati, infratuzilma imkoniyatlari va ta'lim sifati ko'rsatkichlari bilan har doim ham mutanosib emasligini ko'rsatdi. Raqamli boshqaruv tizimlarining yetarlicha integratsiyalashmaganligi, strategik boshqaruv mexanizmlari hamda xalqaro raqobatbardoshlikni oshirish bo'yicha takliflar ilgari surildi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim muassasalari, boshqaruv samaradorligi, ta'lim menejmenti, strategik boshqaruv, inson resurslarini boshqarish, raqamli transformatsiya, ta'lim sifati, institutsional avtonomiya, professor-o'qituvchilar salohiyati, infratuzilmaviy boshqaruv, xalqaro raqobatbardoshlik, ta'lim islohotlari, universitet boshqaruvi, innovatsion rivojlanish.

Аннотация

В данной научно-исследовательской работе комплексно проанализированы теоретико-методические аспекты повышения эффективности управления в высших учебных заведениях. В исследовании изучены теоретические основы управления высшими учебными заведениями, современные концепции эффективного управления, научные взгляды зарубежных и отечественных ученых в этой области, а также институциональные реформы, реализуемые в системе высшего образования. В исследовании анализируется количественный рост, наблюдаемый в системе высшего образования за последние годы, и оценивается как положительная тенденция увеличение числа высших учебных заведений, контингента студентов, показателей приема и числа выпускников. Также были выдвинуты предложения по повышению международной конкурентоспособности, в том числе по улучшению интеграции систем цифрового управления и механизмов стратегического управления. Затеям качества образования. Также были выдвинуты предложения по повышению международной конкурентоспособности, в том числе по улучшению интеграции систем цифрового управления и механизмов стратегического управления.

Ключевые слова: высшие учебные заведения, эффективность управления, Управление образованием, стратегическое управление, Управление человеческими ресурсами, цифровая трансформация, качество образования, институциональная автономия, потенциал преподавателей, управление инфраструктурой, международная конкурентоспособность, реформа образования, управление университетами, инновационное развитие.

Abstract

Scientific research work comprehensively analyzes the theoretical and methodological aspects of improving management efficiency in higher education institutions. The study explores the theoretical foundations of the management of higher education institutions, modern concepts of effective management, scientific views of foreign and domestic scientists on this area and institutional reforms implemented in the higher education system. The study analyzed the quantitative growth observed in the higher education system in recent years, and assessed the increase in the number of higher education institutions, student population, admission rates, and the number of graduates as a positive trend. However, the results of the analysis showed that the rapid growth in the number of students is not always proportional to the capacity of the teaching staff, infrastructure capabilities, and indicators of the quality of education. In addition, suggestions were made regarding the insufficient integration of digital control systems, strategic management mechanisms, and increasing international competitiveness.

Keywords: higher education institutions, management efficiency, Education Management, Strategic Management, Human Resource Management, Digital Transformation, quality of education, institutional autonomy, faculty capacity, infrastructure management, international competitiveness, educational reform, university management, innovative development.

KIRISH

Jahon iqtisodiyotida kechayotgan chuqur tarkibiy o'zgarishlar, raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi, innovatsion taraqqiyotning ustuvor ahamiyat kasb etishi hamda global raqobat muhitining kuchayishi zamonaviy ta'lim tizimiga mutlaqo yangi talablarni qo'yimoqda. Ayniqsa, oliy ta'lim muassasalari nafaqat bilim berish, balki ilmiy tadqiqotlar olib borish, innovatsiyalar yaratish, yuqori malakali mutaxassislar tayyorlash va mamlakatning intellektual salohiyatini yuksaltirishda strategik institut sifatida muhim o'rin tutadi. Shu bois, oliy ta'lim muassasalari faoliyatining samaradorligi mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotining muhim ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Mazkur samaradorlikni ta'minlashda esa boshqaruv tizimining o'rni alohida ahamiyat kasb etadi.

Oliy ta'lim muassasalari faoliyati an'anaviy ta'lim berish doirasidan ancha kengaygan. Zamonaviy universitetlar ko'p funksiyali, murakkab va ochiq tizim sifatida shakllanib, ta'lim, ilm-fan, innovatsiya, ishlab chiqarish bilan integratsiya, xalqaro hamkorlik, ijtimoiy sheriklik va raqamli infratuzilmani rivojlantirish kabi yo'nalishlarda faoliyat yuritmoqda. Bunday sharoitda muassasalarning samarali faoliyat ko'rsatishi ko'p jihatdan ularda shakllangan boshqaruv tizimining qay darajada

zamonaviy talablarga javob berishiga bog‘liq bo‘ladi. Agar boshqaruv tizimi maqsadga muvofiq, moslashuvchan va natijaga yo‘naltirilgan bo‘lsa, ta‘lim muassasasi o‘z oldiga qo‘yilgan strategik vazifalarni muvaffaqiyatli amalga oshira oladi.

Oliy ta‘lim muassasalarini boshqarish masalasi faqat ma‘muriy boshqaruv bilan cheklanmaydi. Bu jarayon ta‘lim sifati menejmenti, inson resurslarini boshqarish, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, tashkiliy rivojlanish, strategik rejalashtirish, innovatsion loyihalarni boshqarish, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish va qaror qabul qilish jarayonlarini takomillashtirish kabi ko‘plab yo‘nalishlarni qamrab oladi. Shu jihatdan, oliy ta‘lim muassasalari boshqaruvi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv tizimi sifatida ilmiy tahlil qilishni talab etadi.

Jahon oliy ta‘lim tizimida universitetlarning avtonomiyasi, institutsional mustaqilligi, korporativ boshqaruv, sifat menejmenti, raqamli transformatsiya va xalqaro raqobatbardoshlik masalalari alohida ahamiyat kasb etmoqda. Dunyo tajribasi shuni ko‘rsatmoqdaki, oliy ta‘lim muassasalarining yuqori natijadorligi ko‘p jihatdan samarali boshqaruv mexanizmlari bilan belgilanadi. Masalan, yetakchi xalqaro universitetlarda strategik boshqaruv, natijaga asoslangan menejment, ma‘lumotlarga tayangan qaror qabul qilish, akademik erkinlik va innovatsion boshqaruv modellari keng qo‘llaniladi. Bu esa milliy oliy ta‘lim tizimida ham boshqaruv samaradorligini oshirish bo‘yicha ilmiy asoslangan yondashuvlarni ishlab chiqish zaruratini yuzaga keltiradi.

O‘zbekiston Respublikasida ham oliy ta‘lim tizimini modernizatsiya qilish, ta‘lim sifati va samaradorligini oshirish, oliy ta‘lim muassasalarining xalqaro raqobatbardoshligini ta‘minlash davlat siyosati darajasida ustuvor vazifalardan biri sifatida belgilangan. Mamlakatda oliy ta‘lim qamrovini kengaytirish, ta‘lim sifatini oshirish, akademik mustaqillikni kuchaytirish, universitetlarning moliyaviy va tashkiliy erkinligini kengaytirish, raqamli ta‘lim muhitini rivojlantirish bo‘yicha keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Bu islohotlar o‘z navbatida oliy ta‘lim muassasalari boshqaruv tizimini takomillashtirishni taqozo etmoqda.

Shu bilan birga, amaliyot tahlili shuni ko‘rsatadiki, ayrim oliy ta‘lim muassasalarida boshqaruv jarayonlarida muayyan muammolar saqlanib qolmoqda. Jumladan, boshqaruv qarorlarining markazlashganligi, vakolatlar taqsimotidagi nomutanosiblik, byurokratik jarayonlarning ko‘pligi, axborot almashinuvining yetarli emasligi, inson resurslarini boshqarishda zamonaviy yondashuvlarning cheklanganligi hamda raqamli boshqaruv instrumentlarining to‘liq joriy etilmaganligi muassasalar faoliyati samaradorligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatishi mumkin. Bu holat mazkur sohada nazariy va amaliy tadqiqotlarni yanada chuqurlashtirish zarurligini ko‘rsatadi.

Zamonaviy taraqqiyot sharoitida oliy ta‘lim tizimi har qanday mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini belgilovchi strategik sohalardan biri sifatida e‘tirof etilmoqda. XXI asrda bilim, innovatsiya va intellektual kapital iqtisodiy o‘shishning asosiy drayveriga aylangan bir paytda, oliy ta‘lim muassasalari faoliyatining samaradorligi nafaqat ta‘lim sohasining ichki ko‘rsatkichi, balki mamlakatning umumiy raqobatbardoshligi, texnologik rivojlanishi va inson kapitali sifati bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan muhim omilga aylandi. Shu nuqtai nazardan, oliy ta‘lim

muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirish masalasi alohida ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi.

Jahonda ta'lim sohasiga nisbatan yondashuv tubdan o'zgarimoqda. Ilgari oliy ta'lim muassasalari asosan ta'lim berish vazifasini bajargan bo'lsa, hozirgi sharoitda universitetlar ko'p funksiyali institutsional tuzilma sifatida faoliyat ko'rsatmoqda. Ular bilim berish bilan bir qatorda ilmiy tadqiqotlar olib borish, innovatsion mahsulotlar yaratish, ishlab chiqarish bilan hamkorlik qilish, yangi texnologiyalarni joriy etish, xalqaro akademik hamkorlikni rivojlantirish va jamiyatning intellektual taraqqiyotini ta'minlash kabi vazifalarni ham bajarmoqda. Bunday keng qamrovli vazifalarni samarali amalga oshirish esa yuqori darajada tashkil etilgan boshqaruv tizimini talab qiladi.

Mavzuning dolzarbligi, eng avvalo, jahon miqyosida oliy ta'lim muassasalari o'rtasida raqobat muhitining keskin kuchayib borayotganligi bilan belgilanadi. Global ta'lim bozori shakllangan hozirgi sharoitda universitetlar talabalarni jalb qilish, xalqaro hamkorlarni topish, grant va investitsiyalarni jalb etish, yuqori malakali kadrlarni saqlab qolish hamda xalqaro reytinglarda munosib o'rin egallash uchun raqobatlashmoqda. Bu jarayonlarda muassasaning infratuzilmasi yoki ta'lim dasturlari bilan bir qatorda boshqaruv tizimining samaradorligi hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Chunki strategik qarorlarni tez va asosli qabul qilish, tashqi muhit o'zgarishlariga moslashish va institutsional barqarorlikni ta'minlash samarali boshqaruv orqali amalga oshiriladi.

Shu bilan birga, mehnat bozorida yuz berayotgan o'zgarishlar ham mazkur mavzuning dolzarbligini oshirmoqda. Zamonaviy mehnat bozorida yuqori malaka, innovatsion fikrlash, raqamli ko'nikmalar, tahliliy qobiliyat va moslashuvchanlikka ega kadrlarga talab tobora ortib bormoqda. Bu esa oliy ta'lim muassasalari zimmasiga raqobatbardosh mutaxassislarni tayyorlash vazifasini yuklaydi. Ushbu vazifaning samarali bajarilishi esa ta'lim jarayonining to'g'ri tashkil etilishi, ta'lim sifatining doimiy monitoringi va professor-o'qituvchilar faoliyatini samarali boshqarishga bog'liq. Demak, mehnat bozori talablariga javob beradigan kadrlar tayyorlash uchun boshqaruv tizimini takomillashtirish obyektiv zarurat hisoblanadi.

Axborot texnologiyalari jamiyatning barcha sohalariga chuqur kirib borgan hozirgi davrda ta'lim tizimi ham raqamli o'zgarishlarni boshdan kechirmoqda. Elektron hujjat aylanmasi, raqamli boshqaruv platformalari, ta'lim analitikasi, avtomatlashtirilgan baholash tizimlari, masofaviy ta'lim platformalari va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish mexanizmlari boshqaruv samaradorligini yangi bosqichga olib chiqmoqda. Biroq raqamli texnologiyalarni samarali joriy etish faqat texnik vositalarni xarid qilish bilan emas, balki boshqaruv madaniyatini o'zgartirish, tashkiliy jarayonlarni qayta ko'rib chiqish va rahbar kadrlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish bilan bog'liq. Shu jihatdan mazkur mavzuda tadqiqot olib borish muhim ahamiyat kasb etadi.

Ta'lim sifati nafaqat akademik ko'rsatkichlar, balki bitiruvchilarning mehnat bozoridagi muvaffaqiyati, talabalar qoniqish darajasi, ish beruvchilar fikri, ilmiy natijadorlik va xalqaro standartlarga muvofiqlik orqali baholanmoqda. Ta'lim sifatiga

ta'sir qiluvchi asosiy omillardan biri boshqaruvning samarali tashkil etilganligidir. Chunki ta'lim sifatini rejalashtirish, nazorat qilish, baholash va doimiy takomillashtirish boshqaruv funksiyalarining ajralmas qismi hisoblanadi. Agar boshqaruv tizimi samarasiz bo'lsa, hatto yuqori salohiyatli kadrlar va yaxshi moddiy baza mavjud bo'lgan taqdirda ham kutilgan natijaga erishish qiyinlashadi.

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan ta'lim islohotlari ham mazkur mavzuning dolzarbligini yanada kuchaytirmoqda. Oliy ta'lim qamrovini kengaytirish, xususiy oliy ta'lim muassasalari sonini ko'paytirish, xorijiy universitetlar filiallarini tashkil etish, ta'lim dasturlarini modernizatsiya qilish, akademik mustaqillikni kengaytirish va ta'lim sifatini xalqaro standartlarga moslashtirish bo'yicha keng ko'lamli ishlar amalga oshirildi. Bu jarayonlar oliy ta'lim muassasalarini boshqarishga nisbatan yangi yondashuvlarni talab qilmoqda. Endi universitet rahbariyatidan faqat ma'muriy boshqaruv emas, balki strategik menejment, moliyaviy boshqaruv, inson resurslari menejmenti, innovatsion rivojlanish va tashqi hamkorlikni samarali tashkil etish talab etilmoqda.

Ayni paytda amaliyotda qator tizimli muammolar ham saqlanib qolmoqda. Ayrim oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv jarayonlarining ortiqcha markazlashganligi, qaror qabul qilish mexanizmlarining sekinligi, byurokratik to'siqlar, tashkiliy vakolatlarining noaniq taqsimlanganligi, axborot oqimlarining samarasizligi, xodimlarni rag'batlantirish tizimining yetarlicha ishlamasligi va strategik rejalashtirishning formal tus olishi kuzatiladi. Bu muammolar ta'lim muassasalarining rivojlanish sur'atiga, ichki muhit samaradorligiga va umumiy natijadorlikka salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu sababli ushbu muammolarni ilmiy tahlil qilish va samarali boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish dolzarb vazifa hisoblanadi.

Mamlakat taraqqiyotining asosiy sharti bo'lgan inson kapitali sifatini oshirishda oliy ta'lim hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ta'lim sifati past yoki boshqaruv samarasiz bo'lgan muassasalarda raqobatbardosh kadrlar tayyorlash imkoniyati cheklanadi. Bu esa milliy iqtisodiyotning innovatsion rivojlanishiga, mehnat unumdorligiga va mamlakatning xalqaro raqobatbardoshligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Demak, boshqaruv samaradorligini oshirish inson kapitali siyosati nuqtai nazaridan ham strategik ahamiyatga ega.

Oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqilligi kengayib borayotgan sharoitda mazkur mavzu yanada muhim ahamiyat kasb etadi. Moliyaviy mustaqillik muassasalarga keng imkoniyatlar yaratishi bilan birga resurslarni maqbul taqsimlash, xarajatlarni samarali boshqarish, qo'shimcha daromad manbalarini shakllantirish va iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash bo'yicha katta mas'uliyat yuklaydi. Bunday sharoitda samarali boshqaruv bo'lmasa, moliyaviy mustaqillik kutilgan ijobiy natijani bermasligi mumkin.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim muassasalarida yuqori samaradorlikka erishish korporativ boshqaruv, strategik rejalashtirish, KPI tizimlari, natijaga asoslangan boshqaruv, ichki sifat nazorati va raqamli menejment kabi zamonaviy mexanizmlarni qo'llash orqali ta'minlanadi. Milliy ta'lim tizimida ham

ushbu mexanizmlarni mahalliy shart-sharoitlarga moslashtirgan holda joriy etish zarur. Bu esa ilmiy asoslangan nazariy-uslubiy tadqiqotlarni talab qiladi.

Pandemiyadan keyingi davr ta'lim boshqaruviga nisbatan yangi qarashlarni shakllantirdi. Masofaviy ta'lim, gibrid o'qitish, inqirozli boshqaruv, xavf-xatarlarni boshqarish va institutsional barqarorlik kabi tushunchalar oliy ta'lim muassasalari boshqaruvida muhim ahamiyat kasb etmoqda. Bu esa boshqaruv samaradorligi masalasini yanada keng va strategik nuqtai nazardan o'rganish zarurligini ko'rsatadi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirish masalasi boshqaruv nazariyasi, ta'lim menejmenti, strategik boshqaruv, inson resurslarini boshqarish va institutsional rivojlanish sohalari kesishmasida joylashgan ko'p qirrali ilmiy yo'nalish hisoblanadi. Mazkur mavzuda xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan turli nazariy va amaliy yondashuvlar ishlab chiqilgan bo'lib, ular boshqaruv samaradorligini baholash va takomillashtirishning muhim ilmiy asosini tashkil etadi.

Boshqaruv samaradorligini o'rganish bo'yicha klassik ilmiy yondashuvlardan biri Piter Druker ishlarida namoyon bo'ladi. Peter Drucker boshqaruvni tashkilotning maqsadlariga erishish uchun resurslardan samarali foydalanish san'ati va tizimi sifatida baholaydi. Uning *The Practice of Management* asarida rahbarlik faoliyatining asosiy vazifalari sifatida rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, baholash va natijadorlikka erishish ko'rsatib o'tilgan.[1] Drukerning yondashuvi oliy ta'lim muassasalari boshqaruviga tatbiq etilganda, universitet faoliyatini natijaga yo'naltirilgan strategik boshqaruv asosida tashkil etish muhimligi namoyon bo'ladi. Ayniqsa, ta'lim muassasasini faqat ma'muriy tuzilma sifatida emas, balki strategik maqsadlarga ega ijtimoiy institut sifatida boshqarish g'oyasi mazkur tadqiqot uchun muhim nazariy asos hisoblanadi.

Genri Minsberg Henry Mintzberg boshqaruv faoliyatining amaliy tabiatini tahlil qilib, rahbarning rollarini interpersonal, axborot va qaror qabul qilish funksiyalariga ajratgan. Uning *The Nature of Managerial Work* asarida boshqaruv qarorlarining dinamikligi, tashqi muhit ta'siri va tezkor qaror qabul qilish mexanizmi tahlil qilingan.[2] Minsberg nazariyasi oliy ta'lim muassasalari boshqaruvida ayniqsa dolzarb hisoblanadi, chunki universitet rahbariyati ham doimiy o'zgaruvchan muhitda ko'p qirrali qarorlar qabul qilishga majbur bo'ladi.

Maykl Armstrong Michael Armstrong inson resurslarini strategik boshqarish sohasida muhim ilmiy qarashlarni ilgari surgan. Uning tadqiqotlarida tashkilot samaradorligini ta'minlashda inson kapitali hal qiluvchi omil sifatida ko'rsatiladi. Oliy ta'lim muassasalari uchun mazkur yondashuv ayniqsa muhim, chunki universitet faoliyatining asosiy intellektual resursi professor-o'qituvchilar va ilmiy xodimlar hisoblanadi.[3] Armstrongning fikricha, kadrlarni rag'batlantirish, baholash va rivojlantirish mexanizmlari samarali boshqaruvning muhim elementi hisoblanadi.

Stiven Robbins va Meri Koultter Stephen P. Robbins hamda Mary Coulter boshqaruv samaradorligini tashkilotning maqsadlarga erishish darajasi va resurslardan samarali foydalanish bilan bog'laydi. Ularning boshqaruv nazariyasida strategik rejalashtirish, tashkiliy tuzilma va boshqaruv qarorlarining natijadorligi muhim omil

sifatida qaraladi.[4] Bu yondashuv oliy ta'lim muassasalari boshqaruv samaradorligini baholashda metodologik asos sifatida xizmat qiladi.

Oliy ta'lim muassasalarini boshqarish bo'yicha maxsus tadqiqotlar ham mavjud. Berton Klark Burton R. Clark universitetlarning institutsional avtonomiyasi va tashkiliy moslashuvchanligi bo'yicha muhim ilmiy qarashlarni ishlab chiqqan.[5] Uning tadqiqotlarida universitetlarning tashqi muhit talablariga moslashish qobiliyati ularning boshqaruv samaradorligi bilan bog'liqligi asoslangan.

OECD tahlillarida oliy ta'lim muassasalarining samarali boshqaruvi moliyaviy resurslarni boshqarish, institutsional avtonomiya, hisobdorlik va strategik boshqaruv bilan bog'liqligi ko'rsatilgan.[6] OECD hisobotlariga ko'ra, avtonomiya yuqori bo'lgan oliy ta'lim muassasalari qaror qabul qilishda tezkorlik va samaradorlikka erishish imkoniyatiga ega bo'ladi.[7]

YUNESKO tahlillarida globallashuv sharoitida oliy ta'lim muassasalarini boshqarishda raqamli transformatsiya, ta'lim sifatini boshqarish va institutsional barqarorlik muhim yo'nalish sifatida belgilangan. Bu tadqiqotlar universitet boshqaruvini an'anaviy ma'muriy tizimdan strategik va innovatsion boshqaruv modeliga o'tkazish zarurligini ko'rsatadi.[8]

O'zbekistonda oliy ta'lim muassasalarini boshqarish va ta'lim tizimini modernizatsiya qilish bo'yicha ilmiy va amaliy tadqiqotlar asosan ta'lim islohotlari, sifat menejmenti, kadrlar siyosati va institutsional rivojlanish doirasida olib borilgan.

Mahalliy tadqiqotlarda oliy ta'lim muassasalarini modernizatsiya qilish, raqobatbardosh kadrlar tayyorlash va ta'lim sifatini boshqarish masalalari keng o'rganilgan. O'zbekiston olimlari ta'lim tizimida innovatsion menejment, raqamli boshqaruv va ta'lim muassasalari avtonomiyasi masalalarini dolzarb yo'nalish sifatida baholagan.

O'zbekistonda oliy ta'lim sohasida amalga oshirilgan normativ-huquqiy islohotlar ham mazkur mavzuda muhim amaliy manba hisoblanadi. Xususan, O'zbekiston Respublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi Qonuni oliy ta'lim muassasalari boshqaruvining huquqiy asoslarini belgilaydi. Unda ta'lim sifati, boshqaruv vakolatlari va ta'lim muassasalarining faoliyatiga doir muhim tamoyillar belgilangan.[9]

“O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi”da universitet boshqaruvini modernizatsiya qilish, xalqaro reytinglarga chiqish, raqamli boshqaruv tizimini joriy qilish va akademik mustaqillikni kuchaytirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan.[10] Bu hujjatlar mazkur tadqiqot uchun muhim mahalliy metodologik asos hisoblanadi.

Mahalliy tahlillar shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligiga ta'sir qiluvchi asosiy muammolar quyidagilardan iborat: qaror qabul qilish jarayonining ortiqcha markazlashganligi; strategik rejalashtirish mexanizmlarining yetarli rivojlanmaganligi; kadrlar motivatsiyasi tizimining kuchsizligi; raqamli boshqaruv instrumentlarining to'liq joriy etilmaganligi; ta'lim sifatini ichki monitoring qilish mexanizmlarining cheklanganligi.

Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini o'rganish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar nafaqat klassik boshqaruv nazariyasi va strategik menejment doirasida,

balki ta'lim menejmenti, institutsional boshqaruv, sifat menejmenti va innovatsion rivojlanish nuqtai nazaridan ham keng tadqiq etilgan.

Filip Kotler asosan marketing sohasidagi olim sifatida tanilgan bo'lsa-da, uning tashkilotlarni strategik boshqarish va xizmatlar sohasida raqobatbardoshlikni ta'minlash bo'yicha ilmiy qarashlari oliy ta'lim muassasalari boshqaruvida ham muhim ahamiyatga ega. Kotlarning fikricha, zamonaviy tashkilotlar tashqi muhit ehtiyojlariga moslashgan holda boshqarilishi kerak. Universitetlar uchun bu talabalar ehtiyojlari, mehnat bozori talablari va xalqaro ta'lim standartlariga mos boshqaruv modelini shakllantirishni anglatadi.[11] Uning strategik rejalashtirish va tashkilot pozitsiyalashuviga oid yondashuvlari universitet raqobatbardoshligini boshqarishda muhim nazariy asos hisoblanadi.

Maykl Porter raqobat ustunligi va strategik boshqaruv sohasidagi tadqiqotlari bilan mashhur. Uning raqobat strategiyasi nazariyasiga ko'ra, har qanday tashkilot o'zining raqobat muhiti, ichki resurslari va tashqi imkoniyatlarini tahlil qilgan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilishi lozim. Oliy ta'lim muassasalari uchun ushbu yondashuv strategik boshqaruvda muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki universitetlar ham ta'lim bozorida raqobat subyektlari hisoblanadi.[12] Porterning raqobat ustunligi konsepsiyasi universitetlarning brendi, ta'lim sifati, ilmiy faoliyat va xalqaro hamkorlik orqali ustunlikka erishishini ilmiy jihatdan asoslaydi.

John Kotter tashkilotlarda o'zgarishlarni boshqarish nazariyasi asoschilaridan biri hisoblanadi. Uning fikricha, har qanday tashkilotning samaradorligi o'zgarishlarga moslasha olish qobiliyatiga bog'liq. Universitetlarda raqamli transformatsiya, ta'lim mazmunini yangilash va boshqaruv modernizatsiyasi jarayonlarida mazkur nazariya muhim ahamiyatga ega.[13] Kotter o'zgarishlarni boshqarishning sakkiz bosqichli modelini ishlab chiqqan bo'lib, bu model ta'lim muassasalarida islohotlarni samarali amalga oshirish uchun qo'llanilishi mumkin.

Tomas Piters va Robert Uoterman tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda, tashkilot samaradorligi va muvaffaqiyatli boshqaruv omillarini tahlil qiladi. Olimlar tashkilot samaradorligida liderlik, korporativ madaniyat, xodimlar motivatsiyasi va innovatsion yondashuvning ahamiyatini ta'kidlaydi.[14] Ushbu yondashuv oliy ta'lim muassasalarida tashkiliy madaniyat va inson resurslari boshqaruvining samaradorlikka ta'sirini tushunishda muhimdir.

Robert Kaplan va David Norton boshqaruv samaradorligini baholash bo'yicha *Balanced Scorecard* konsepsiyasini ishlab chiqqan. Ushbu yondashuv tashkilot faoliyatini faqat moliyaviy natijalar bilan emas, balki ichki jarayonlar, mijozlar qoniqishi, innovatsiya va rivojlanish ko'rsatkichlari orqali ham baholashni taklif qiladi.[15] Universitet boshqaruvida mazkur model ta'lim sifati, talabalar qoniqishi, professor-o'qituvchilar faoliyati va institutsional samaradorlikni kompleks baholashda muhim instrument hisoblanadi.

V. Edvards Deming tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda, sifat menejmenti bo'yicha nazariyasi ta'lim muassasalari boshqaruvida ham muhim ahamiyat kasb etadi. Uning doimiy takomillashtirish (continuous improvement) konsepsiyasi ta'lim sifatini boshqarishda qo'llaniladi. Demingning fikricha, tashkilot samaradorligi tizimli

boshqaruv va doimiy yaxshilanish jarayoniga bog'liq.[16] Bu ta'lim muassasalarida ichki sifat nazorati va boshqaruv samaradorligini ta'minlash uchun muhim metodologik asos hisoblanadi.

Djozef Djuran tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda, sifatni strategik boshqaruvning asosiy qismi sifatida ko'radi. Uning sifatni rejalashtirish, nazorat qilish va takomillashtirish modeli ta'lim muassasalari boshqaruvida ta'lim sifatini ta'minlash uchun muhim ahamiyatga ega.[17]

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, xorijiy olimlar asosan boshqaruv samaradorligini strategik menejment, inson resurslari, avtonomiya va institutsional rivojlanish nuqtai nazaridan tahlil qilgan. Mahalliy tadqiqotlarda esa ta'lim islohotlari va boshqaruvni modernizatsiya qilish masalalari ko'proq o'rganilgan.

Biroq oliy ta'lim muassasalari boshqaruv samaradorligini kompleks ravishda baholash, uning nazariy-uslubiy modelini shakllantirish va milliy sharoitga mos amaliy mexanizmlarni ishlab chiqish bo'yicha tadqiqotlar cheklangan. Shu jihatdan mazkur tadqiqot mavjud ilmiy bo'shliqni to'ldirishga xizmat qiladi.

METODOLOGIYA

Mazkur maqola oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirishning nazariy va amaliy jihatlarini yoritishga bag'ishlangan. Tadqiqot davomida zamonaviy boshqaruv yondashuvlari, strategik rejalashtirish, inson resurslarini boshqarish hamda raqamli transformatsiyaning ta'lim tizimidagi o'rni tahlil qilindi. Muallif tomonidan oliy ta'lim tizimida kuzatilayotgan ijobiy o'zgarishlar bilan bir qatorda mavjud muammolar ham ilmiy asosda yoritilgan. Talabalar sonining oshishi, professor-o'qituvchilar salohiyati, infratuzilma va ta'lim sifati o'rtasidagi mutanosiblik masalalari muhim omil sifatida baholangan. Tadqiqot natijalari boshqaruv samaradorligini oshirishda strategik menejment, raqamli boshqaruv platformalari va natijaga yo'naltirilgan yondashuvlarni keng joriy etish zarurligini ko'rsatadi. Maqolada ilgari surilgan xulosa va takliflar oliy ta'lim tizimini takomillashtirish, universitetlarning xalqaro raqobatbardoshligini oshirish hamda inson kapitalini rivojlantirishda muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

TAHLIL VA NATIJALAR

Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligi tushunchasi ko'p qirrali iqtisodiy va boshqaruv kategoriyasi hisoblanadi. U faqatgina boshqaruv jarayonining tashkil etilish sifati bilan emas, balki qabul qilingan qarorlarning natijadorligi, resurslardan samarali foydalanish darajasi, ta'lim sifati ko'rsatkichlari, xodimlar mehnat unumdorligi, talabalar qoniqish darajasi, muassasaning raqobatbardoshligi va strategik maqsadlarga erishish ko'lamini bilan ham baholanadi. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv samaradorligini oshirish kompleks, tizimli va ilmiy asoslangan yondashuvni talab etadi.

1-jadval oliy ta'lim tizimida boshqaruv samaradorligi nuqtai nazaridan eng muhim ko'rsatkichlardan birini aks ettiradi. 2020-yilda 1 nafar professor-o'qituvchiga o'rtacha 18 nafar talabadan to'g'ri kelgan bo'lsa, 2024-yilga kelib bu ko'rsatkich 39 nafarga yetgan.

Bu holat quyidagi xulosalarni keltirib chiqaradi: talabalar kontingenti jadal oʻsgan, ammo kadrlar salohiyati mutanosib oshmagan; oʻqituvchilar yuklamasi ortishi taʼlim sifatiga salbiy taʼsir koʻrsatishi mumkin; individual yondashuv imkoniyati qisqaradi; ilmiy tadqiqot faoliyati uchun vaqt kamayadi.

Xalqaro amaliyotda yuqori sifatli taʼlim tizimlarida ushbu koʻrsatkich ancha past boʻladi. Demak, kadrlar boshqaruvini kuchaytirish strategik zarurat hisoblanadi.

1-jadval

Oliy taʼlim muassasalarida 2020-2025 yillarda professor-oʻqituvchilar tarkibi va talabalar yuklamasi¹

Yillar	Professor-oʻqituvchilar soni	Talabalar soni	1 nafar oʻqituvchiga toʻgʻri keladigan talabalar
2020	31200	571500	18
2021	34560	808400	23
2022	36900	1020000	28
2023	38700	1300000	34
2024	39476	1551000	39

2-jadval

Oliy taʼlim muassasalarida ilmiy darajali professor-oʻqituvchilar ulushi²

Yillar	Jami professor-oʻqituvchilar soni	Ilmiy darajali kadrlar	Ulush, foizda
2020	31200	11450	36,7
2021	34560	12780	37,0
2022	36900	14120	38,2
2023	38700	16030	41,4
2024	39476	17389	44,0

Ilmiy darajali professor-oʻqituvchilar ulushining oʻsishi boshqaruv samaradorligining ijobiy natijasi sifatida baholanishi mumkin.

Biroq tahlil shuni koʻrsatadiki: 56% oʻqituvchi hali ilmiy darajaga ega emas; xalqaro reytinglarga chiqish uchun ilmiy salohiyat hali yetarli emas; tadqiqot universitetlari uchun bu koʻrsatkich yuqori boʻlishi kerak.

3-jadval

Oliy taʼlim muassasalarida raqamli boshqaruv infratuzilmasi koʻrsatkichlari³

Koʻrsatkichlar	2020-yil	2025-yil
Elektron hujjat aylanmasi joriy etilgan OTMLar, foizda	38	94
Masofaviy taʼlim platformasiga ega OTMLar, foizda	42	96
Elektron talabalar bazasi, foizda	55	100
Avtomatlashtirilgan baholash tizimi, foizda	49	92
Raqamli HR boshqaruv tizimi, foizda	21	74

¹ Oʻzbekiston Respublikasi Oliy taʼlim, fan va innovatsiyalar vazirligi maʼlumotlari

² Oʻzbekiston Respublikasi Oliy taʼlim, fan va innovatsiyalar vazirligi maʼlumotlari

³ Oʻzbekiston Respublikasi Oliy taʼlim, fan va innovatsiyalar vazirligi maʼlumotlari

Bu kadrlar siyosatida motivatsiya, doktorlik dasturlari va ilmiy faoliyatni boshqarishni kuchaytirish zarurligini ko'rsatadi.

Raqamli transformatsiya boshqaruv samaradorligini baholashda muhim mezon hisoblanadi.

Ijobiy holatlar: qaror qabul qilish tezlashgan; axborot almashinuvi yaxshilangan; hujjat yuritish xarajatlari kamaygan; monitoring imkoniyatlari oshgan.

Biroq tanqidiy jihatdan: raqamlashtirish barcha OTMlarda bir xil emas; HR boshqaruv raqamlashuvi nisbatan past; ma'lumotlar integratsiyasi muammosi saqlanib qolgan.

Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirishning nazariy-uslubiy jihatlari har tomonlama tahlil qilinib, mazkur sohadagi ilmiy-nazariy qarashlar, xorijiy va mahalliy ilmiy tajribalar, shuningdek, O'zbekiston oliy ta'lim tizimida 2020-2025 yillar davomida kuzatilgan amaliy o'zgarishlar statistik ma'lumotlar asosida chuqur o'rganildi. Tadqiqot jarayonida oliy ta'lim muassasalari boshqaruv samaradorligi zamonaviy ta'lim tizimining eng muhim institutsional masalalaridan biri ekani, uning ta'lim sifati, inson kapitali rivojlanishi, ilmiy-innovatsion faoliyat, moliyaviy barqarorlik va milliy iqtisodiyot raqobatbardoshligi bilan bevosita bog'liqligi ilmiy jihatdan asoslantirildi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, zamonaviy sharoitda oliy ta'lim muassasalari faqat ta'lim beruvchi muassasa sifatida emas, balki murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida faoliyat yuritadi. Bunday muassasalarni samarali boshqarish an'anaviy ma'muriy yondashuv bilan cheklanmasdan, strategik menejment, inson resurslarini boshqarish, raqamli transformatsiya, sifat menejmenti, institutsional avtonomiya, korporativ boshqaruv va innovatsion rivojlanish mexanizmlarini qo'llashni talab etadi. Shu jihatdan, oliy ta'lim muassasalari boshqaruvi murakkab, ko'p bosqichli va ko'p omilli boshqaruv tizimi sifatida baholanishi lozimligi tadqiqotda o'z isbotini topdi.

Tadqiqot davomida xorijiy olimlar tomonidan ishlab chiqilgan boshqaruv nazariyalari va ta'lim menejmenti konsepsiyalari tahlil qilinib, ularning oliy ta'lim muassasalari boshqaruvida qo'llanish imkoniyatlari baholandi. Piter Drukerning natijaga yo'naltirilgan boshqaruv konsepsiyasi, Genri Minsbergning boshqaruv rollari nazariyasi, Maykl Armstrongning inson resurslarini strategik boshqarish modeli, Kaplan va Nortonning Balanced Scorecard konsepsiyasi, Demingning doimiy takomillashtirish tamoyili, Kotterning o'zgarishlarni boshqarish modeli va Porterning raqobat strategiyasi kabi yondashuvlar oliy ta'lim muassasalari boshqaruvini takomillashtirish uchun muhim nazariy asos bo'lib xizmat qilishi aniqlandi. Mahalliy tadqiqotlar tahlili esa milliy ta'lim tizimida islohotlar amalga oshirilayotgan bo'lsa-da, boshqaruv samaradorligini baholash va uni oshirish bo'yicha ilmiy-uslubiy mexanizmlarni yanada takomillashtirish zarurligini ko'rsatdi.

Biroq mazkur miqdoriy o'sish tahlili shuni ko'rsatdiki, kengayish har doim ham boshqaruv samaradorligining sifat jihatidan o'sishi bilan uyg'un kechmayapti. Eng avvalo, talabalar kontingentining keskin oshishi professor-o'qituvchilar tarkibining

mutanosib o'sishi bilan ta'minlanmagan. Natijada 2020 yilda bir nafar professor-o'qituvchiga o'rtacha 18 nafar talabadan to'g'ri kelgan bo'lsa, 2025 yilga kelib bu ko'rsatkich 38–39 nafarga yetgan. Bu holat ta'lim jarayonida individual yondashuvning qisqarishi, o'qituvchilarning akademik va tashkiliy yuklamasi ortishi, ilmiy tadqiqotlar uchun ajratiladigan vaqtning kamayishi hamda ta'lim sifati pasayishi ehtimolini kuchaytiradi. Demak, miqdoriy kengayishni kadrlar siyosati bilan muvofiqlashtirish boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi.

Tadqiqotda ilmiy salohiyat ham muhim mezon sifatida baholandi. 2024/2025 o'quv yili ma'lumotlariga ko'ra, professor-o'qituvchilarning 44 foizi ilmiy darajaga ega bo'lib, bu ko'rsatkich avvalgi yillarga nisbatan o'sgan. Biroq xalqaro tadqiqot universitetlari standartlari nuqtai nazaridan mazkur ko'rsatkichni yanada oshirish talab etiladi. Chunki universitet raqobatbardoshligi faqat ta'lim jarayoni bilan emas, balki ilmiy maqolalar, innovatsion loyihalar, xalqaro tadqiqotlar va patent faoliyati bilan ham belgilanadi. Shu sababli professor-o'qituvchilarning ilmiy faolligini rag'batlantirish, xalqaro akademik almashinuvlarni kengaytirish va ilmiy rahbarlik tizimini kuchaytirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Infratuzilma tahlili ham oliy ta'lim muassasalari boshqaruvida jiddiy muammolar mavjudligini ko'rsatdi. 2024/2025 o'quv yilida 338 ta talabalar turar joyi va 127 792 ta yotoqxona o'rni mavjud bo'lgan bo'lsa-da, bu talabalar ehtiyojini to'liq qoplash uchun yetarli emas. Yotoqxona bilan qamrov darajasi 54 foizni tashkil etgan. O'quv binolari sig'imi 405,3 ming o'rin bo'lgan holda navbatlilik koeffitsiyentining 1,7 darajada ekani auditoriyalardan yuqori yuklama bilan foydalanilayotganini ko'rsatadi. Bu holat strategik infratuzilma boshqaruvida prognozlashtirish va rejalashtirish mexanizmlarini kuchaytirish zarurligini ko'rsatadi.

Raqamli boshqaruv tahlili natijalari shuni ko'rsatdiki, oliy ta'lim muassasalarida raqamli transformatsiya jarayonlari boshlangan bo'lsa-da, ular hali to'liq integratsiyalashgan boshqaruv modelini shakllantirmagan. Elektron hujjat aylanmasi, talabalar axborot tizimlari va onlayn ta'lim platformalari joriy etilgan bo'lsa-da, ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, integratsiyalashgan analitik platformalar va raqamli inson resurslari boshqaruvi to'liq yo'lga qo'yilmagan. Zamonaviy boshqaruv nazariyasi nuqtai nazaridan bu jiddiy cheklov hisoblanadi, chunki raqamli ma'lumotlarsiz strategik boshqaruv qarorlarining aniqligi va tezkorligi cheklanadi.

Tadqiqot shuni ham ko'rsatdiki, oliy ta'lim muassasalari samaradorligini baholashda faqat miqdoriy ko'rsatkichlardan foydalanish yetarli emas. Chunki muassasalar sonining ko'payishi, talabalar qabul hajmining oshishi yoki bitiruvchilar sonining ko'payishi o'z-o'zidan ta'lim sifati oshganini anglatmaydi. Boshqaruv samaradorligini baholashda sifat ko'rsatkichlari - bitiruvchilarning ishga joylashish darajasi, ish beruvchilar qoniqishi, talabalar fikri, ilmiy natijadorlik, xalqaro reytinglarda ishtirok, moliyaviy samaradorlik va innovatsion faoliyat kabi ko'rsatkichlar asosiy mezon sifatida qaralishi lozim.

Tadqiqot natijalari asosida oliy ta'lim muassasalari boshqaruv samaradorligini oshirish bo'yicha quyidagi asosiy ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:

Birinchiidan, oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv tizimini kuchaytirish lozim. Har bir OTMning o'rta va uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi aniq KPI ko'rsatkichlari bilan shakllantirilishi zarur. Bunda ta'lim sifati, ilmiy natijadorlik, xalqaro hamkorlik va moliyaviy barqarorlik asosiy indikatorlar bo'lishi kerak.

Ikkinchiidan, inson resurslarini boshqarishni modernizatsiya qilish zarur. Professor-o'qituvchilar faoliyatini baholashda samaradorlikka asoslangan motivatsiya tizimini joriy etish, xalqaro malaka oshirish dasturlarini kengaytirish va akademik yuklamani optimallashtirish muhim hisoblanadi.

Uchinchiidan, raqamli boshqaruv platformalarini yagona ekotizim shaklida integratsiya qilish kerak. Bu orqali ta'lim jarayoni, kadrlar siyosati, moliyaviy resurslar, infratuzilma va tahliliy ma'lumotlarni yagona markazlashgan platforma orqali boshqarish mumkin bo'ladi.

To'rtinchiidan, qabul siyosati mehnat bozori ehtiyojlari bilan muvofiqlashtirilishi lozim. Bu bitiruvchilar ishga joylashishi va iqtisodiyot ehtiyojlari bilan ta'lim tizimi o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlaydi.

Beshinchiidan, oliy ta'lim muassasalari infratuzilmasini rivojlantirish bo'yicha prognozli boshqaruv modelini joriy etish zarur. Talabalar soni o'sishiga qarab auditoriyalar, laboratoriyalar va yotoqxonalar soni rejali ravishda kengaytirilishi lozim.

Oltinchiidan, universitet avtonomiyasi bilan bir qatorda hisobdorlik mexanizmlarini kuchaytirish muhim. Moliyaviy mustaqillik natijaga asoslangan boshqaruv va shaffoflik tamoyillari bilan uyg'unlashtirilishi kerak.

Yettinchiidan, xalqaro raqobatbardoshlikni oshirish uchun universitetlarning akademik mobilligi, xorijiy professorlarni jalb qilish, qo'shma ta'lim dasturlari va ilmiy hamkorlik loyihalarini kengaytirish zarur.

Umuman olganda, tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirish ta'lim tizimini rivojlantirishning ichki vazifasigina emas, balki mamlakatning inson kapitali salohiyatini yuksaltirish, iqtisodiy o'sishni ta'minlash va milliy raqobatbardoshlikni kuchaytirishning strategik sharti hisoblanadi. Mazkur tadqiqotda ishlab chiqilgan xulosa va takliflar oliy ta'lim muassasalari boshqaruv amaliyotini takomillashtirish, davlat ta'lim siyosatini rivojlantirish va kelgusidagi ilmiy tadqiqotlar uchun muhim nazariy-uslubiy asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. Routledge, London.
2. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, New York.
3. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page, London.
4. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management (14th Edition)*. Pearson Education, London.
5. Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press, Oxford.

6. OECD. (2021). The State of Higher Education: One Year into the COVID-19 Pandemic. OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/83c41957-en.
7. Golden, G., Troy, L., & Weko, T. (2021). “How are higher education systems in OECD countries resourced? Evidence from an OECD Policy Survey.” OECD Education Working Papers, No. 259, OECD Publishing. DOI: 10.1787/0ac1fbad-en.
8. UNESCO. (2022). Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. UNESCO Publishing, Paris.
9. O‘zbekiston Respublikasining O‘RQ-637-son 23-sentabr 2020-yil “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni <https://lex.uz/docs/-5013007>
10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi” Farmoni <https://lex.uz/docs/-4545884>
11. Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). Strategic Marketing for Educational Institutions. Prentice Hall, New Jersey.
12. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.
13. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press, Boston.
14. Peters, T., & Waterman, R. (1982). In Search of Excellence. Harper & Row, New York.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance.” Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, pp. 71–79.
16. Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press, Cambridge.
17. Juran, J. M. (1988). Juran on Planning for Quality. Free Press, New York.



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, noyabr, 11-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**