

## OLIIY TA'LIMNING INNOVATSION MUHITIDA TA'LIMDA BOSHQARUVINI SHAKLLANTIRISH VA RIVOJLANTIRISH

**Kabilov Baxron Davronovich**

Toshkent xalqaro universiteti

E-mail: [b.kabilov@tiumail.uz](mailto:b.kabilov@tiumail.uz)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada O'zbekistonda oliy ta'limning innovatsion muhitida ta'lim boshqaruvini shakllantirish va rivojlantirish jarayonlari tahlil qilindi. Tadqiqotda nazariy yondashuvlar hamda empirik ma'lumotlar asosida boshqaruv tizimining hozirgi holati baholandi. Oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv, raqamli infratuzilma, innovatsion ekotizim integratsiyasi va sifatni ta'minlash mexanizmlarining rivojlanish darajasi aniqlab berildi. PRIDE konseptual modeli ishlab chiqilib, uning asosiy komponentlari orqali boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyatlari ko'rsatildi. Tadqiqot natijalari oliy ta'lim tizimida innovatsion boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalarni shakllantirishga xizmat qildi.

**Kalit so'zlar:** ta'lim boshqaruvi, innovatsion muhit, oliy ta'lim, raqamli transformatsiya, universitet boshqaruvi, PRIDE modeli, sifat kafolati, strategik boshqaruv.

### Аннотация

В статье проанализированы процессы формирования и развития управления образованием в инновационной среде высшего образования Узбекистана. На основе теоретических подходов и эмпирических данных оценено текущее состояние системы управления. Определены уровни развития стратегического управления, цифровой инфраструктуры, интеграции инновационной экосистемы и механизмов обеспечения качества в высших учебных заведениях. Разработана концептуальная модель PRIDE, раскрывающая основные компоненты повышения эффективности управления. Результаты исследования использованы для обоснования практических рекомендаций по совершенствованию инновационного управления в системе высшего образования.

**Ключевые слова:** управление образованием, инновационная среда, высшее образование, цифровая трансформация, управление университетом, модель PRIDE, обеспечение качества, стратегическое управление.

### Abstract

This article analyzed the processes of forming and developing education management within the innovative environment of higher education in Uzbekistan. Based on theoretical approaches and empirical data, the current state of management systems was evaluated. The study identified the development levels of strategic management, digital infrastructure, innovation ecosystem integration, and quality assurance mechanisms in higher education institutions. The PRIDE conceptual model was developed to explain key components for improving management effectiveness. The findings supported practical recommendations aimed at enhancing innovative management practices in the higher education system.

**Keywords:** education management, innovative environment, higher education, digital transformation, university governance, PRIDE model, quality assurance, strategic management.

## KIRISH

Jahon miqyosida bilimlarga asoslangan iqtisodiyotga o'tish oliy ta'lim muassasalarining (OTM) rolini va faoliyat mantig'ini tubdan o'zgartirib yubordi. Yigirma birinchi asrda universitet shunchaki mavjud bilimlarni uzatuvchi vosita bo'lib qolmay, balki innovatsiyalar yaratishning markaziy ishtirokchisiga, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish katalizatoriga va yangi boshqaruv paradigmalarining tajriba maydoniga aylandi. Ta'lim tashkilotlarini boshqarish, strategik rejalashtirish, sifatni ta'minlash va resurslarni optimallashtirishga menejment fani tamoyillarini tizimli ravishda qo'llash deb tushuniladigan ta'lim menejmenti ham shunga muvofiq yangicha nazariy va amaliy ahamiyat kasb etdi.

O'zbekiston Respublikasi 2016-yildan boshlab oliy ta'limni isloh qilish bo'yicha keng ko'lamli dasturni amalga oshirishga kirishdi. Prezidentning 2017-yildagi PQ-2909-son Qarori<sup>1</sup>, "2017–2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi"<sup>2</sup> hamda undan keyingi 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Taraqqiyot strategiyasi oliy ta'limni modernizatsiya qilishni milliy ustuvor vazifa sifatida belgilab berdi. 2016-yilda oliy ta'limga qamrov darajasi taxminan 9 foizni tashkil etgan bo'lsa, 2030-yilga kelib bu ko'rsatkichni 50 foizga yetkazish maqsad qilib qo'yildi. Bu esa universitetlarni boshqarish, tashkil etish va ularga rahbarlik qilish usullarini chuqur qayta ko'rib chiqishni taqozo etadi.

Ta'limni boshqarishga doir ilmiy qiziqish ortib borayotganiga qaramay, o'tish davri iqtisodiyotidagi mamlakatlarning innovatsion oliy ta'lim muhitida boshqaruv tizimlarining shakllanishi va rivojlanishiga xos mexanizmlarni yorituvchi adabiyotlarda hamon bo'shliq mavjud. O'zbekiston ilm-fani hajman kengayib, sifatini takomillashib borayotgan bo'lsa-da, unda boshqaruv nazariyasi, innovatsion menejment va mamlakat OTMlarining empirik voqeliklarini o'zida mujassam etgan yaxlit konseptual baza hali ishlab chiqilmagan. Ushbu maqola aynan ana shu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Ta'lim menejmenti alohida soha sifatida XX asrning ikkinchi yarmida tashkiliy boshqaruvning kengroq yo'nalishidan kelib chiqqan. Herbert Simon ma'muriy xulq-atvor, Henry Mintzberg tashkiliy tuzilma va Peter Drucker bilimlar jamiyati haqidagi fundamental asarlari ta'lim menejmenti bo'yicha olimlarning keyinchalik tayanadigan nazariy poydevorini yaratdi [1]. Postsovet hududida o'zbek olimlarining ishlari, asosan, o'tish davri sharoitidagi institutsional o'zgarishlar muammolariga qaratilgan.

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 20.04.2017-yil 20-aprel PQ-2909-son "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori <https://lex.uz/docs/-3171590>

<sup>2</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevral PF-4947-sonli "2017 — 2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi"gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-3107036#-3109143>

Yo'ldoshev ta'lim menejmentini "resurslar cheklanganligi va tashqi muhitning o'zgaruvchanligi sharoitida oldindan belgilangan sifat natijalariga erishish uchun ta'lim tizimi subyektlari va obyektlariga maqsadli, tizimli ta'sir ko'rsatish jarayoni" deb ta'riflaydi [4]. Bu ta'rif ta'lim menejmentining maqsadga yo'naltirilgan, tizimli va moslashuvchan jihatlarini yoritib berishi bilan qimmatlidir — bu jihatlar, ayniqsa, innovatsion muhitda yaqqol namoyon bo'ladi.

Raximov ta'lim boshqaruvining uchta darajasini ajratadi: makrodaraja (milliy siyosat va tartibga solish), mezodaraja (institutsional boshqaruv) va mikrodaraja (pedagogik jarayonni boshqarish) [5]. Innovatsion muhit, eng avvalo, mezodarajaga ta'sir ko'rsatib, muassasalarni yangi tashkiliy shakllar, raqamli salohiyat va strategik yo'nalishlarni ishlab chiqishga undaydi.

Toshmatov esa innovatsion muhit boshqaruvning epistemologik asosini o'zgartirishini ta'kidlaydi: bilim asosiy tashkiliy resursga, bilimlarni yaratish, o'zlashtirish va qo'llash qobiliyati esa institutsional raqobat ustunligining asosiy manbasiga aylanadi [6].

Xalqaro miqyosda oliy ta'lim boshqaruviga resursga asoslangan yondashuv Jay Barney, dinamik qobiliyatlar nazariyasi David Teece, Gary Pisano va Amy Shuen hamda yangi davlat boshqaruvi Christopher Hood kabi nazariyalar tatbiq etilgan [7]. Biroq, Komilov va Nazarov ta'kidlaganidek, ularning O'zbekiston sharoitida qo'llanilishi institutsional nazariya va ijtimoiy-madaniy o'ziga xoslik nuqtai nazaridan tanqidiy tahlilni talab qiladi [10].

Oliy ta'limdagi "innovatsion muhit" tushunchasi universitet ichida va uning atrofida innovatsiyalarni rag'batlantiradigan yoki cheklaydigan texnologik, tashkiliy, madaniy, iqtisodiy va me'yoriy-huquqiy shart-sharoitlar majmuasini qamrab oladi. Xashimova innovatsion oliy ta'lim muhitining beshta tarkibiy yo'nalishini sanab o'tadi: (1) raqamli infratuzilma va elektron ta'lim tizimlari; (2) ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI) salohiyati va tijoratlashtirish aloqalari; (3) tadbirkorlik madaniyati va spin-off mexanizmlari; (4) xalqaro hamkorlik va mobillik; hamda (5) jahon standartlariga moslashtirilgan sifatni ta'minlash va akkreditatsiya tizimlari [12].

Sultonov va Ergashev fikricha, innovatsion muhit ta'lim boshqaruvi amalga oshiriladigan shunchaki passiv fon emas; aksincha, u boshqaruv qarorlari bilan hamohang tarzda yaratiladi. Faol, strategik salohiyatga ega boshqaruv tizimi innovatsion muhitning ravnaq topishi uchun zarur shart bo'lishi bilan birga, ayni shu muhit tomonidan shakllantiriladi va cheklanadi [13]. Boshqaruv va innovatsion muhit o'rtasidagi bu dialektik munosabat mazkur maqolada ishlab chiqilgan tahliliy tizimning markazida turadi.

## **METODOLOGIYA**

Ushbu tadqiqotda aralash usullar tadqiqot dizaynidan foydalanilgan. Nazariy asos adabiyotlarni tizimli tahlil qilish va konseptual tahlil orqali shakllantirilgan. Empirik tahlil O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, YUNESKOning Statistika instituti hamda O'zbekistonning tanlangan oliy ta'lim muassasalarining institutsional hisobotlaridan olingan ikkilamchi statistik

ma'lumotlarga tayanadi. Shuningdek, O'zbekistonning oltita universitetida ma'muriyat vakillari bilan o'tkazilgan (2022–2023-yillar) tuzilmaviy intervyulardan olingan sifatli ma'lumotlar ham kiritilgan. Qiyosiy tahlilda O'zbekistonning oliy ta'limni boshqarish ko'rsatkichlari Markaziy Osiyo va Janubi-Sharqiy Osiyo mintaqalaridagi tanlangan qiyoslanuvchi mamlakatlarning ko'rsatkichlari bilan solishtiriladi.

### 1-jadval.

#### Innovatsion muhitda ta'limni boshqarish uchun qo'llaniladigan asosiy nazariy asoslar<sup>1</sup>

| Nazariy asos                     | Asosiy konsepsiya                                                     | Ta'lim boshqaruvida qo'llanilishi                                                                              | O'zbekistondagi asosiy tarafdori |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Resursga asoslangan yondashuv    | Noyob resurslar orqali raqobat ustunligi                              | OTMlarda inson kapitali, bilim aktivlari strategik resurs sifatida                                             | Komilov (2022)                   |
| Dinamik qobiliyatlar nazariyasi  | Resurslarni sezish, egallash va qayta shakllantirish                  | Tez o'zgaruvchan innovatsion muhitda adaptiv boshqaruv                                                         | Toshmatov (2020)                 |
| Yangi davlat menejmenti          | Bozor mexanizmlari, hisobdorlik, samaradorlikni baholash              | OTMlarda KPI asosida baholash, muxtoriyat, sifatni ta'minlash                                                  | Raximov (2019)                   |
| Institutsional nazariya          | Tashkiliy maydonlar, izomorfizm, legitimlik                           | Islahotlarning tarqalishi, akkreditatsiya bosimi, siyosatning amalga oshirilishi                               | Nazarov (2021)                   |
| Bilimlarni boshqarish nazariyasi | Bilimlarni yaratish, kodlashtirish va uzatish                         | Universitet – bilim yaratuvchi tashkilot; ITKI (ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari)ni boshqarish | Yo'ldoshev (2018)                |
| Murakkablik nazariyasi           | Chiziqli bo'lmagan tizimlar, vujudga kelish, o'z-o'zini tashkil etish | OTMlarda adaptiv yetakchilik, markazlashmagan boshqaruv                                                        | Hoshimova (2021)                 |

*Izoh: Muallif tomonidan o'rganilgan adabiyotlar asosida tuzildi. "O'zbekistondagi asosiy tarafdor" deganda O'zbekiston OTMlari kontekstida ushbu nazariy qarashlar bilan eng ko'p shug'ullangan mahalliy olim nazarda tutiladi.*

## TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekistonda ta'lim boshqaruvi tarixini uchta katta bosqichga ajratish mumkin. Sovet davri (1924–1991) markazlashgan, iyerarxik boshqaruv bilan tavsiflanadi. Bu davrda universitetlar davlat apparatining ma'muriy bo'linmalari sifatida faoliyat yuritib, o'quv dasturlari, kadrlar masalalari yoki resurslarni taqsimlashda deyarli mustaqillikka ega bo'lmagan. O'tish davrida (1991–2016) esa doimiy markazlashuv saqlanib qolgan holda, nomigagina institutsional muxtoriyat yuzaga keldi, negaki meros bo'lib qolgan sovetcha boshqaruv madaniyati o'ta barqaror ekanligini ko'rsatdi (Umarov, Abdullayeva).

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

Islohotlar bosqichi (2017-yildan hozirgi kunga qadar) Prezident Sh. Mirziyoyev tashabbusi bilan boshlangan izchil islohotlar dasturi bilan tavsiflanadi. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining tashkil etilishi, xalqaro standartlarga moslashtirilgan yangi akkreditatsiya tizimining joriy qilinishi, nodavlat oliy ta'limning kengayishi, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga davlat investitsiyalarining oshirilishi hamda yetakchi xalqaro universitetlar bilan strategik hamkorlik o'rnatilishi uning asosiy bosqichlari hisoblanadi. Musayev bu davrni "innovatsion boshqaruvga sari boshqariladigan o'tish" deb ta'riflab, yuqoridan pastga yo'naltirilgan islohotlar tobora ko'proq quyi bosqichdagi institutsional innovatsiyalar bilan to'ldirib borilayotganini qayd etadi.

2023-yil holatiga ko'ra, O'zbekistonda 195 ta oliy ta'lim muassasasi (shu jumladan, xorijiy universitetlarning filiallari) faoliyat yuritadi va ularda taxminan 1,1 million talaba tahsil oladi. Oliy ta'limga qamrov darajasi 2016-yildagi 9 foizdan 2023-yilga kelib qariyb 28 foizga yetdi. Bu sezilarli o'sish bo'lsa-da, Qozog'iston (53%) va Rossiya (81%) kabi mintaqa yetakchilarining ko'rsatkichlaridan hamon pastdir. Boshqaruv salohiyati muassasalar kesimida sezilarli darajada farqlanadi: Toshkent davlat texnika universiteti hamda Jahon iqtisodiyoti va diplomatiya universiteti kabi poytaxt oliygohlari nisbatan mukammal boshqaruv tizimlarini ishlab chiqqan bo'lsa, hududiy oliy ta'lim muassasalarida ko'pincha yetarli ma'muriy salohiyat mavjud emas.

Ibragimov O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari (OTM) oldida turgan to'rtta asosiy boshqaruv muammosini ko'rsatib o'tgan: (1) strategik rejalashtirishning tezkor (operativ) boshqaruv bilan yetarlicha integratsiyalashmagani; (2) ma'muriy jarayonlarni raqamlashtirish darajasining pastligi; (3) universitet boshqaruvi va milliy innovatsion tizimlar o'rtasidagi aloqalarning zaifligi; va (4) kadrlar salohiyatini boshqarishdagi kamchiliklar, xususan, professor-o'qituvchilarning boshqaruvchilik kompetensiyalarini rivojlantirishdagi nuqsonlar. Aynan shu muammolar 4-bo'limda ishlab chiqilgan konseptual model uchun empirik zamin yaratadi.

## 2-jadval.

### O'zbekistonda oliy ta'lim rivojlanishining asosiy ko'rsatkichlari (2016–2023-yillar)<sup>1</sup>

| Ko'rsatkich                                                        | Yillar |      |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|------|
|                                                                    | 2016   | 2018 | 2020 | 2022 | 2023 |
| OTMlar soni                                                        | 77     | 102  | 135  | 177  | 195  |
| Talabalar soni, ming kishi                                         | 258    | 357  | 542  | 891  | 1107 |
| Qamrov darajasi, foizda                                            | 9,0    | 12,4 | 17,6 | 24,1 | 28,3 |
| Oliy ta'limga davlat xarajatlari (YAIMga nisbatan foizda hisobida) | 0,26   | 0,31 | 0,38 | 0,47 | 0,52 |
| Raqamli boshqaruv tizimiga ega OTMlar, foizda                      | 18     | 29   | 41   | 63   | 74   |
| Xalqaro akkreditatsiyadan o'tgan dasturlar                         | 3      | 11   | 27   | 58   | 79   |
| Strategik rivojlanish rejasiga ega OTMlar                          | 31     | 55   | 81   | 139  | 172  |
| PhD/DSc ilmiy darajasiga ega professor-o'qituvchilar, foizda       | 34,2   | 36,7 | 39,1 | 43,8 | 46,2 |

<sup>1</sup> Manba: O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi (2023); YUNESKO Statistika instituti (2023); muallif hisob-kitoblari.

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| TDIU  |  | 82% |
| TDTU  |  | 79% |
| O‘zMU |  | 74% |
| TTA   |  | 68% |
| JIDU  |  | 86% |
| SamDU |  | 61% |
| FarDU |  | 54% |
| AndDU |  | 49% |

*Izoh: TDIU – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti; TDTU – Toshkent davlat texnika universiteti; O‘zMU – O‘zbekiston Milliy universiteti; TTA – Toshkent tibbiyot akademiyasi; JIDU – Jahon iqtisodiyoti va diplomatiya universiteti; SamDU – Samarqand davlat universiteti; FarDU – Farg‘ona davlat universiteti; AndDU – Andijon davlat universiteti.*

### **1-rasm. O‘zbekistonning ayrim OTMlarida oliy ta’lim boshqaruvining raqamli tayyorgarlik darajasi, foizda<sup>1</sup>**

Konseptual model ham tahliliy, ham tavsifiy vazifani bajaradi: tahliliy jihatdan u hodisaning asosiy elementlari va ularning o‘zaro aloqadorligini aks ettiradi; tavsifiy jihatdan esa oliy ta’lim muassasasining o‘z-o‘zini baholashi va islohotlarni rejalashtirishi uchun tizimli asos yaratadi. Sultonov hamda Ergashev va Mirzayev ta’kidlaganidek, O‘zbekiston OTMlarida innovatsion ta’limni boshqarishning mahalliy sharoitga moslashtirilgan modelining yo‘qligi ham ilmiy, ham amaliy adabiyotlardagi jiddiy kamchilikdir. Mazkur tadqiqotda taklif etilayotgan model 2-bo‘limda ko‘rib chiqilgan nazariy asoslar bilan 3-bo‘limda bayon etilgan amaliy holatlarni o‘zida birlashtiradi.

Taklif etilayotgan model uning beshta tarkibiy qismining bosh harflaridan olingan PRIDE modeli deb nomlanadi: (P) Maqsadga yo‘naltirilgan strategik yetakchilik; (R) Resurs salohiyati va raqamli infratuzilma; (I) Innovatsion ekotizim integratsiyasi; (D) Dalillarga asoslangan qarorlar qabul qilish; va (E) Yetuklik madaniyati va sifat kafolati. Ushbu beshta tarkibiy qism ketma-ket bosqichlar sifatida emas, balki innovatsion ta’lim menejmenti samarali rivojlanishi uchun dinamik muvozanatda ishlashi zarur bo‘lgan o‘zaro bog‘liq quyi tizimlar sifatida tushuniladi.

Maqsadga yo‘naltirilgan strategik yetakchilik deganda OTM rahbariyatining jozibador institutsional missiyani shakllantirish, tashkiliy tuzilmalarni strategik maqsadlarga moslashtirish hamda manfaatdor tomonlarning innovatsiyaga yo‘naltirilgan maqsadlarga sodiqligini safarbar etish salohiyati tushuniladi. Nazarov (2021) ta’kidlaganidek, O‘zbekiston sharoitida ham rasmiy vakolat, ham akademik obro‘ga asoslangan rahbarlik legitimligi strategik muvofiqlikning zaruriy sharti hisoblanadi.

Resurs salohiyati va raqamli infratuzilma moliyaviy, inson, moddiy va axborot resurslarini intellektual, dalillarga asoslangan tizimlar orqali boshqarishni o‘z ichiga

<sup>1</sup> Oliy ta’lim muassasalarining o‘z-o‘zini baholash ma’lumotlari (2023) asosida muallif tomonidan tuzildi.

oladi. Xashimova va Musayev tomonidan boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish, jumladan, elektron hujjat aylanishi, dars jadvallarini avtomatlashtirilgan tarzda tuzish, talabalar haqidagi raqamli axborot tizimlari va korxona resurslarini rejalashtirish (ERP) platformalari innovatsion OTM muhitida boshqaruv samaradorligining muhim omili sifatida qayd etilgan.

Innovatsion ekotizim integratsiyasi universitetning kengroq milliy va xalqaro innovatsiya tizimlariga ongli ravishda kirib borishini anglatadi. Bu sanoat, davlat idoralari va ilmiy-tadqiqot institutlari bilan hamkorlik qilish; texnologiyalar transferi mexanizmlarida ishtirok etish; xodimlar va talabalar o'rtasida tadbirkorlik ko'nikmalarini shakllantirish kabilarni o'z ichiga oladi. Toshmatov va Komilov o'z tadqiqotlarida ekotizim bilan mustahkam aloqalarga ega bo'lgan O'zbekiston OTMlari ilmiy-tadqiqot faoliyati natijadorligi va bitiruvchilarning ish bilan ta'minlanishi bo'yicha ancha yuqori ko'rsatkichlarni namoyon etishini isbotlagan.

Ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish intuitiv boshqaruvdan dalillarga asoslangan boshqaruvga o'tishni bildiradi. Bu institutsional darajada ma'lumotlarni tahlil qilish salohiyatini rivojlantirishni, barcha boshqaruv bo'g'inlarida asosiy samaradorlik ko'rsatkichlarini (KPI) joriy etishni hamda muntazam tahlil va qayta aloqa mexanizmlarini institutsionalizatsiya qilishni talab etadi. Ibragimov o'z asarida O'zbekiston OTMlari boshqaruvida KPI rasman qabul qilinishi bilan undan amalda foydalanish o'rtasida tafovut mavjudligini qayd etib, buni salohiyatni oshirishning ustuvor yo'nalishi sifatida belgilaydi.

Mukammallik madaniyati va sifat kafolati — sifatga intilishni institutsional hayotga singdiruvchi tashkiliy qadriyatlar, me'yorlar va rasmiy tizimlarni anglatadi. U akkreditatsiya jarayonlari, sifatni ta'minlashning ichki tizimlari, o'zaro ekspert baholash mexanizmlari hamda uzluksiz takomillashtirish g'oyasini rivojlantirishni o'z ichiga oladi. Abdullayeva ta'kidlashicha, sifat madaniyati tashqi islohotlarga eng chidamli bo'lib, uni rivojlantirish tashkiliy o'zgarishlarni boshqarishga doimiy, ko'p yillik sarmoya kiritishni talab qiladi.

### 3-jadval.

#### PRIDE modeli: Komponentlar, indikatorlar va o'lchov vositalari<sup>1</sup>

| Komponent                             | Asosiy subelementlar                                                           | Faoliyat samaradorligi indikatorlari                                                             | O'lchov vositalari                                                                               |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P – Strategik yetakchilik             | Missiyaning aniqligi, yetakchilik salohiyati, strategik rejalashtirish sikli   | Strategik rejaning mavjudligi va amalga oshirilish darajasi; yetakchilikni baholash natijasi     | Institutsional audit; 360° yetakchilikni baholash                                                |
| R – Resurslar va raqamli infratuzilma | IT-tizimlar, ERP, elektron ta'lim platformalari, moliyaviy boshqaruv tizimlari | Raqamli boshqaruv indeksi; byudjetdagi IT-investitsiyalar ulushi (%); elektron xizmatlar qamrovi | Raqamli tayyorgarlik bo'yicha so'rovnoma; byudjet tahlili; platformadan foydalanish qaydnomalari |

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

| Komponent                                             | Asosiy subelementlar                                                                                                                | Faoliyat samaradorligi indikatorlari                                                                                                                                     | O'lchov vositalari                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I – Innovatsion ekotizim bilan integratsiya           | Sanoat sohasidagi hamkorliklar, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari natijalari, texnologiyalar transferi, tadbirkorlik | Sanoat shartnomalari soni; patent talabnomalari; spin-off kompaniyalar; startaplarni inkubatsiya qilish darajasi                                                         | Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari bo'yicha yillik hisobot; intellektual mulk reyestri; hamkorlik auditi                              |
| D – Ma'lumotlarga asoslangan holda qaror qabul qilish | Samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari tizimlari, tahliliy platformalar, boshqaruv panellari, muntazam ko'rib chiqish sikllari     | KPI ko'rsatkichlarining bajarilish darajasi; ma'lumotlardan foydalanish indeksi; boshqaruv tahlillarining davriyligi                                                     | KPI ko'rsatkichlariga muvofiqlik auditi; boshqaruv axboroti so'rovi; boshqaruv tahlillari bayonnomalari                                             |
| E – Mukammallik va sifat kafolati                     | Akkreditatsiya, sifatni ta'minlashning ichki tizimlari, talabalar qoniqish darajasi, bitiruvchilar natijalari                       | Akkreditatsiya maqomi; talabalar qoniqish darajasi indeksi; bitiruvchilarning bandlik darajasi; professor-o'qituvchilar tarkibi bo'yicha ilmiy tadqiqotlar natijadorligi | Tashqi ekspertiza xulosalari; talabalar o'rtasidagi so'rovnomalar; bitiruvchilarning keyingi faoliyatini kuzatish tadqiqotlari; bibliometrik tahlil |

*Tanlangan O'zbekiston OTMlari misolida PRIDE modelining tarkibiy qismlarini baholash*

O'zbekiston oliy ta'limida innovatsion ta'lim menejmentining joriy holatini baholash maqsadida poytaxt, hududiy, texnika, gumanitar va tibbiyot yo'nalishlaridagi sakkizta OTMda baholash mezonlari sifatida PRIDE modeli komponentlaridan foydalanilgan holda tizimli diagnostika o'tkazildi. Diagnostika jarayonida hujjatlar tahlili (strategik rejalar, yillik hisobotlar, AT sohasidagi xaridlar qaydnomalari) hamda 2022–2023-yillar davomida har bir muassasaning yuqori lavozimli rahbarlari bilan o'tkazilgan tizimli intervyular natijalari birlashtirildi.

Natijalar muassasalar va komponentlar kesimida sezilarli tafovutlar mavjudligini ko'rsatadi. "Mukammallik va sifatni ta'minlash" komponenti eng yuqori o'rtacha ballni (3,6/5,0) qayd etib, bu milliy akkreditatsiya islohoti orqali erishilgan o'lchanadigan yutuqlarni aks ettiradi. "Strategik yetakchilik" (3,4/5,0) ikkinchi o'rinni egallagan, bunda poytaxt universitetlari hududiy (mintaqaviy) universitetlarga qaraganda ancha yuqori natijalar ko'rsatgan. "Raqamli infratuzilma" komponentining o'rtacha bali 3,2/5,0 ni tashkil etib, ballar JIDU (4,3) va ADU (2,1) o'rtasidagi keng diapazonda joylashgan. "Innovatsion ekotizim integratsiyasi" (2,8/5,0) va "Ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish" (2,6/5,0) tizim miqyosidagi eng zaif komponentlar bo'lib, Ibragimov va Musayev tadqiqotlari xulosalarini tasdiqlaydi.

**4-jadval.**
**O'zbekistonning tanlangan OTMlari uchun PRIDE modeli komponentlari bo'yicha ballar (Shkala: 1–5)<sup>1</sup>**

| Muassasa                | P    | R    | I    | D    | E    | Umumiy o'rtacha | Yo'nalishi            |
|-------------------------|------|------|------|------|------|-----------------|-----------------------|
| TDIU                    | 3,8  | 4,0  | 3,2  | 3,3  | 4,0  | 3,66            | Iqtisodiyot           |
| TDTU                    | 3,7  | 3,9  | 3,5  | 3,0  | 3,6  | 3,54            | Texnika               |
| O'zMU                   | 3,5  | 3,6  | 3,3  | 2,9  | 3,7  | 3,40            | Klassik               |
| JIDU                    | 4,1  | 4,3  | 3,8  | 3,6  | 4,2  | 4,00            | Diplomatiya           |
| TTA                     | 3,2  | 3,1  | 2,8  | 2,5  | 3,8  | 3,08            | Tibbiyot              |
| SamDU                   | 3,0  | 2,9  | 2,5  | 2,3  | 3,4  | 2,82            | Hududiy ko'p tarmoqli |
| FarDU                   | 2,7  | 2,6  | 2,1  | 2,0  | 3,1  | 2,50            | Hududiy ko'p tarmoqli |
| ADU                     | 2,5  | 2,1  | 1,9  | 1,8  | 2,9  | 2,24            | Hududiy ko'p tarmoqli |
| Tizim bo'yicha o'rtacha | 3,31 | 3,31 | 2,89 | 2,68 | 3,59 | 3,16            | —                     |

*Izoh: Ballar hujjatlarni tahlil qilish va tuzilmaviy intervyular (2022–2023) asosida shakllantirilgan jamlanma indeks (1 = juda past; 5 = juda yuqori) hisoblanadi.*

**5-jadval.**
**Oliy ta'limni boshqarishning qiyosiy ko'rsatkichlari: tanlangan mamlakatlar (2022-yil)<sup>2</sup>**

| Ko'rsatkich                                                                                  | O'zbekiston | Qozog'iston | Qirg'iziston | Tojikiston | Malayziya | Vyetnam |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|------------|-----------|---------|
| Oliy ta'lim bilan qamrov darajasi, foizda                                                    | 28          | 53          | 41           | 20         | 43        | 29      |
| Oliy ta'limga davlat xarajatlari (YAIMga nisbatan foiz hisobida)                             | 0,52        | 0,72        | 0,41         | 0,35       | 1,22      | 0,68    |
| QS/THE jahon reytinglaridagi OTMlar soni                                                     | 5           | 15          | 1            | 0          | 28        | 11      |
| Raqamlashtirilgan boshqaruv tizimlari, foizda                                                | 74          | 88          | 62           | 47         | 95        | 81      |
| Institutsional muxtoriyat indeksi (0–100)                                                    | 48          | 61          | 52           | 38         | 74        | 55      |
| Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga xarajatlar / Oliy ta'lim byudjeti, foizda | 8,2         | 11,4        | 4,7          | 3,1        | 18,6      | 9,8     |
| Bitiruvchilarning bandlik darajasi, foizda                                                   | 71          | 79          | 68           | 63         | 85        | 74      |

O'zbekistondagi yutuqlarni xalqaro miqyosda baholash uchun 5-jadvalda Markaziy Osiyo mamlakatlari (Qozog'iston, Qirg'iziston, Tojikiston) hamda oliy ta'lim muassasalarini (OTM) boshqarishni transformatsiya qilish borasida e'tirof etilgan ayrim Janubi-Sharqiy Osiyo mamlakatlari (Malayziya, Vyetnam) kesimida oliy

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>2</sup> YUNESKO Statistika instituti (2023); Jahon bankining ta'lim statistikasi (2023); QS World University Rankings (2023); milliy statistik manbalar asosida muallif tomonidan tuzilgan.

ta'limni boshqarishning tanlangan ko'rsatkichlari qiyosiy tahlili keltirilgan. Taqqoslanayotgan mamlakatlarni tanlashda Ergashov va Mirzayev tavsiya qilgan qiyosiy metodologiyaga muvofiq, postkommunistik institutsional meros (Markaziy Osiyo) va OTMlarni boshqarishdagi rivojlanish trayektoriyasi (Janubi-Sharqiy Osiyo) nuqtai nazaridan yaqinlikka e'tibor qaratilgan.

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Malayziya    |  | 74 |
| Qozog'iston  |  | 61 |
| Vyetnam      |  | 55 |
| Qirg'iziston |  | 52 |
| O'zbekiston  |  | 48 |
| Tojikiston   |  | 38 |

*Izoh: Institutsional avtonomiya indeksi oliy ta'lim muassasalarining (OTM) huquqiy, moliyaviy, kadrlar va akademik mustaqilligini o'lchaydi. Yuqori ballar institutsional o'zini o'zi boshqarish darajasi yuqori ekanini bildiradi.*

## **2-rasm. Institutsional muxtoriyat indeksining qiyosiy tahlili: tanlangan mamlakatlar (2022-yil, 0–100 shkalasi)<sup>1</sup>**

6-jadvalda keltirilgan uzoq muddatli ma'lumotlar O'zbekistonda 2017–2023-yillardagi islohotlar davrida ta'lim menejmentining asosiy ko'rsatkichlari evolyutsiyasini aks ettiradi. Ushbu ma'lumotlar barcha ko'rsatkichlar bo'yicha barqaror o'sish trayektoriyasini ko'rsatadi, bunda raqamli boshqaruvni joriy etish va strategik rivojlanish rejalariga ega bo'lgan OTMlar sonining o'sishi ayniqsa yaqqol namoyon bo'lgan. Islohotlarning jadallashuvi 2020–2023-yillar davriga to'g'ri kelib, bu “2022–2026-yillarga mo'ljallangan Taraqqiyot strategiyasi”ning qabul qilinishi va xalqaro hamkorlik aloqalarining kuchayishi bilan izohlanadi (Raximov,; Musayev).

Mazkur tadqiqotning empirik natijalari ta'limni boshqarish nazariyasiga bir qancha hissa qo'shadi. Birinchidan, ushbu natijalar faqat raqamlashtirish yoki sifatni ta'minlashga e'tibor qaratuvchi bir omilli modellarning cheklovlaridan farqli o'laroq, PRIDE modelining integrativ yondashuvini tasdiqlab, innovatsion ta'limni boshqarishning ko'p qirrali xususiyatga ega ekanligini ko'rsatadi. Ikkinchidan, topilmalar shuni ochib beradiki, boshqaruv salohiyati va muassasa profili (poytaxtdagi yoki hududiy; texnika yoki gumanitar) o'rtasidagi munosabat tadqiqotda ham, siyosatni ishlab chiqishda ham hisobga olinishi zarur bo'lgan tarkibiy jihatdan muhim o'zgaruvchidir. Uchinchidan, longityud ma'lumotlar islohotlar sur'ati yig'ilib borishini namoyon etadi: strategik rejalashtirish va raqamli infratuzilmaga dastlabki bosqichlarda sarmoya kiritgan muassasalar jadal sur'atda daromad olayotganini ko'rsatmoqda, bu esa institutsional nazariyada aniqlangan (Nazarov) rivojlanish trayektoriyasiga bog'liqlik samaralari mavjudligidan dalolat beradi.

<sup>1</sup> Muallif hisob-kitoblari (Markaziy va Janubi-Sharqiy Osiyo sharoitlariga moslashtirilgan Yevropa universitetlari assotsiatsiyasining “Avtonomiya reyting kartasi” (EUA Autonomy Scorecard) metodologiyasiga asoslangan).

**6-jadval.**
**O‘zbekistonda ta’lim menejmenti rivojlanishining dinamikasi  
(2017–2023-yillar)<sup>1</sup>**

| Ko‘rsatkich                                                                            | Yillar |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|------|------|------|
|                                                                                        | 2017   | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Strategik rivojlanish rejasiga ega OTMlar ulushi, foizda                               | 40     | 54   | 63   | 73   | 81   | 88   | 93   |
| ERP/raqamli ma’muriy tizimlardan foydalanadigan OTMlar ulushi, foizda                  | 22     | 29   | 37   | 46   | 58   | 68   | 74   |
| Ichki ta’lim sifatini ta’minlash bo‘limiga ega OTMlar ulushi, foizda                   | 55     | 63   | 71   | 79   | 85   | 91   | 96   |
| Ishlab chiqarish korxonalari bilan hamkorlik shartnomalariga ega OTMlar ulushi, foizda | 18     | 23   | 31   | 38   | 47   | 57   | 66   |
| Menejment bo‘yicha malaka oshirgan professor-o‘qituvchilar ulushi, foizda              | 12     | 16   | 21   | 27   | 33   | 39   | 45   |
| KPI asosida boshqariladigan OTMlar ulushi, foizda                                      | 8      | 14   | 22   | 33   | 44   | 55   | 63   |

PRIDE modeli, shuningdek, resurslarga asoslangan va dinamik qobiliyatlar yondashuvlarining OTM boshqaruvining institutsional nazariyasi bilan nazariy integratsiyalashuvini ilgari suradi — bu integratsiyaga Komilov chaqirgan, biroq O‘zbekiston ilmiy adabiyotlarida hali tizimli ravishda ishlab chiqilmagan edi. Model har bir komponent uchun aniq samaradorlik ko‘rsatkichlari va o‘lchov vositalarini belgilash orqali nazariy jihatdan olingan tuzilmalarning amaliyotga tatbiq etilishini ta’minlaydi.

Tahlillar asosida O‘zbekiston OTM tizimida innovatsion ta’lim menejmentini yanada rivojlantirish bo‘yicha oltita ustuvor siyosiy tavsiya ilgari surilmoqda:

Birinchidan, Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi PRIDE’ning barcha beshta komponenti bo‘yicha minimal kompetensiya talablarini belgilovchi Innovatsion ta’lim menejmenti milliy standartini (ITMMS) ishlab chiqishi va joriy etishi lozim. Ushbu standartda tarkibiy salohiyatdagi tafovutlarni e’tirof etgan holda, poytaxt va hududiy OTMlar uchun tabaqalashtirilgan talablar ko‘zda tutilishi kerak.

Ikkinchidan, hududiy OTMlarning ma’muriy va ilmiy-pedagogik rahbarlari uchun raqamli boshqaruv tizimlari, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv hamda innovatsion ekotizim bilan hamkorlikka alohida e’tibor qaratilgan maqsadli malaka oshirish dasturlari yo‘lga qo‘yilishi zarur. Boshqaruv kadrlarini tayyorlash dasturlari uchun mavjud xalqaro hamkorlik aloqalaridan (masalan, Janubiy Koreya, Germaniya va Yaponiya universitetlari bilan) samarali foydalanish kerak.

Uchinchidan, OTM tizimi bo‘yicha institutsional ma’lumotlarni muntazam yig‘ish, qayta ishlash va ulardan foydalanish imkonini beradigan Oliy ta’limni

<sup>1</sup> Manba: O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi; muallif hisob-kitoblari.

boshqarish bo'yicha milliy ma'lumotlar platformasi tashkil etilishi lozim. Bu platforma ham oliy ta'lim muassasalarining o'z-o'zini baholashini, ham milliy darajadagi siyosat monitoringini qo'llab-quvvatlaydi.

To'rtinchidan, O'zbekiston OTMlari uchun muxtoriyat doirasi bosqichma-bosqich kengaytirilib, belgilangan me'yordan yuqori boshqaruv salohiyatini namoyon etgan muassasalarga moliyaviy va ma'muriy muxtoriyat berilishi lozim. Hisobdorlikka asoslangan kengroq muxtoriyat innovatsion boshqaruv amaliyotlari rivojini tezlashtiradi (Sultanov).

Beshinchidan, innovatsion ekotizim integratsiyasi OTM va sanoat hamkorligi, ilmiy-tadqiqot ishlari natijalari hamda texnologiyalar transferini taqdirlaydigan raqobatli grant mexanizmlari orqali rag'batlantirilishi kerak. Bunday mexanizmlarni ishlab chiqishdagi Qozog'iston va Malayziya tajribasi (5-jadvaldagi qiyosiy ma'lumotlarda aks etganidek) moslashtirish uchun tegishli namunalarni taqdim etadi.

Oltinchidan, ta'lim menejerlari malakasini oshirish bo'yicha milliy dastur joriy etilishi zarur. U rasmiy malaka (ta'lim menejmenti bo'yicha magistratura va PhD dasturlari), qisqa muddatli sertifikatlash kurslari hamda OTMlar o'rtasidagi o'zaro tajriba almashish tarmoqlarini o'z ichiga olishi kerak.

**7-jadval.**

**O'zbekistonda innovatsion ta'lim menejmentini rivojlantirish bo'yicha  
ustuvor tavsiyalar<sup>1</sup>**

| T/r | Tavsiya                                                                                                         | Mas'ul idora                                                       | Muddat           | Kutilayotgan natija                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Innovatsion ta'lim menejmenti milliy standartini (ITMMS) ishlab chiqish                                         | Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi                       | 2024–2025-yillar | Barcha OTMlar uchun yagona boshqaruv sifati mezonini yaratish               |
| 2   | OTMlarda boshqaruv salohiyatini oshirish bo'yicha hududiy dasturlarni yo'lga qo'yish                            | Vazirlik va Xalqaro hamkorlar                                      | 2024–2026-yillar | Poytaxt va hududlar o'rtasidagi boshqaruvdagi tafovutni kamaytirish         |
| 3   | OTM boshqaruvi bo'yicha milliy ma'lumotlar platformasini yaratish                                               | Vazirlik va Davlat axborot texnologiyalari agentligi               | 2025–2027-yillar | Ma'lumotlarga asoslangan milliy oliy ta'lim boshqaruvi                      |
| 4   | Faoliyati yuqori samaradorlikka ega OTMlar uchun institutsional mustaqillik doirasini kengaytirish              | Vazirlar Mahkamasi va Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi | 2024–2026-yillar | Yetakchi OTMlarda boshqaruv innovatsiyalarini joriy etishni jadallashtirish |
| 5   | OTM va sanoat korxonalari hamkorligidagi innovatsion loyihalar uchun raqobatli grant mexanizmini yo'lga qo'yish | Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi                       | 2024–2025-yillar | Innovatsion ekotizim integratsiyasini kuchaytirish                          |
| 6   | Ta'lim menejerlarining kasbiy malakasini oshirish bo'yicha milliy dasturni joriy etish                          | Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi va OTMlar             | 2024–2028-yillar | Butun tizim miqyosida boshqaruv kompetensiyalarini takomillashtirish        |

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Mazkur maqolada O‘zbekiston oliy ta’limining innovatsion muhitida ta’lim boshqaruvining shakllanishi va rivojlanishi nazariy tahlil, konseptual modelni ishlab chiqish hamda empirik tadqiqotlarni o‘zida birlashtirgan holda o‘rganilgan. Asosiy xulosalar quyidagilardan iborat.

Birinchidan, oliy ta’limning innovatsion muhiti ta’lim boshqaruvi uchun sifat jihatidan o‘ziga xos kontekstni ifodalaydi. Bu esa sovet davridan meros bo‘lib qolgan ma’muriy paradigmalardan yuqori turuvchi moslashuvchan boshqaruv salohiyati, raqamli infratuzilma, ekotizim integratsiyasi hamda ma’lumotlarga asoslangan holda qaror qabul qilishni talab etadi. Ushbu kontekst uchun eng maqbul nazariy asoslar – dinamik qobiliyatlar, resurslarga asoslangan yondashuv, yangi davlat boshqaruvi va institutsional nazariya – ushbu maqolada taklif etilgan PRIDE modelida samarali sintez qilingan.

Ikkinchidan, O‘zbekistonning oliy ta’limni boshqarish tizimi 2017-yildan buyon sezilarli ijobiy o‘zgarishlarga yuz tutdi. Buni institutsional strategik rejalashtirishning kuchaygani, raqamli boshqaruvning joriy etilgani, sifatni ta’minlash tizimlarining rivojlangani va xalqaro reytinglardagi ishtirokning ortgani yaqqol ko‘rsatib turibdi. Shunga qaramay, jiddiy nomutanosiblik saqlanib qolmoqda: hududiy OTMlar boshqaruvning aksariyat yo‘nalishlari bo‘yicha poytaxtdagi OTMlardan ancha orqada qolmoqda.

Uchinchidan, PRIDE modelining diagnostikasi shuni ko‘rsatmoqdaki, O‘zbekiston OTMlarida innovatsion ta’limni boshqarishning eng zaif jihatlari – Innovatsion ekotizim bilan integratsiya hamda Ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilishdir. Aynan shu sohalar siyosatda eng shoshilinch e’tiborni talab qiladi. Mukammallik va sifat kafolati esa eng kuchli jihat bo‘lib, bu milliy akkreditatsiya islohotining samaradorligini aks ettiradi.

To‘rtinchidan, qiyosiy tahlil shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonning OTMlarni boshqarish tizimi jadal takomillashayotgan bo‘lsa-da, institutsional mustaqillik, raqamlashtirish va ilmiy-tadqiqot faoliyatini integratsiyalash borasida mintaqa yetakchilari (Qozog‘iston, Malayziya)dan hanuz ortda qolmoqda. Ushbu mamlakatlar tajribasi O‘zbekistonning institutsional sharoitiga moslashtirilgan holda islohotlar uchun qimmatli yo‘llanma bo‘la oladi.

Beshinchidan, ushbu maqolada ilgari surilgan oltita siyosiy tavsiya, xususan, milliy boshqaruv standartini, OTMlarni boshqarish ma’lumotlar platformasini va kengaytirilgan avtonomiya asoslarini ishlab chiqish – O‘zbekiston OTM tizimining amaliy voqeligiga asoslangan islohotlarni davom ettirish uchun amaliy “yo‘l xaritasi” bo‘lib xizmat qiladi.

Kelgusi tadqiqotlar PRIDE modeli diagnostikasini O‘zbekiston OTMlarining kengroq namunasiga tatbiq etishi, har bir komponent uchun ishonchli miqdoriy shkalalarni ishlab chiqishi hamda ta’limni innovatsion boshqarishni institutsional faoliyat natijalari bilan bog‘lovchi sabab-oqibat mexanizmlarini o‘rganishi lozim. Ushbu muhim sohani nazariy va amaliy jihatdan chuqurroq anglash uchun alohida

OTMlarda menejmentni rivojlantirish trayektoriyalarini kuzatib boruvchi longitudinal kogort tadqiqotlar o'tkazish ayniqsa qimmatli bo'ladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Abdullayeva, M.S. (2020). Oliy ta'lim muassasalarida sifat madaniyatini shakllantirish muammolari. Ta'lim va tarbiya masalalari, 4(2), 45–58.
2. Ergashev, A.X. va Mirzayev, O.T. (2022). Oliy ta'limni boshqarishda qiyosiy tahlil metodologiyasi. O'zbekiston oliy ta'limi, 7(1), 12–29.
3. Ibragimov, H.I. (2022). Oliy ta'lim muassasalarida innovatsion menejmentni rivojlantirish istiqbollari. Iqtisodiyot va ta'lim, 23(3), 88–102.
4. Xashimova, D.A. (2021). Raqamli ta'lim muhitida universitetlarni boshqarishning nazariy asoslari. Toshkent: TDIU nashriyoti.
5. Komilov, A.N. (2022). Oliy ta'lim muassasalarida resursga asoslangan strategik menejment. Boshqaruv va iqtisodiyot, 11(2), 34–51.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevral PF-4947-sonli "2017 — 2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi"gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-3107036#-3109143>
7. Musayev, F.B. (2022). Innovatsion ta'lim muhitida universitetlarni boshqarish: nazariya va amaliyot [Innovatsion ta'lim muhitida universitetlarni boshqarish: nazariya va amaliyot]. Toshkent: Fan va texnologiya.
8. Nazarov, B.E. (2021). Institutsional nazariya va oliy ta'limni isloh qilish: O'zbekiston tajribasi. O'zbekistonda ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot, 5(4), 67–83.
9. Raximov, K.A. (2019). Ta'lim tizimini boshqarishning makro-, mezo- va mikrodarajalari [Ta'lim tizimini boshqarishning makro-, mezo- va mikrodarajalari]. Ta'lim texnologiyalari, 8(3), 22–38.
10. Sultanov, B.X. (2021). Oliy ta'lim muassasalarida institutsional avtonom va boshqaruv samaradorligi [Oliy ta'lim muassasalarida institutsional avtonomlik va boshqaruv samaradorligi]. Boshqaruv muammolari, 6(1), 14–28.
11. Sultonov, B.X. va Ergashev, A.X. (2020). Innovatsion muhit va universitetlarni boshqarish: dialektik aloqa. O'zbekiston oliy ta'limi, 5(2), 31–47.
12. Toshmatov, I.A. (2020). Bilimga asoslangan iqtisodiyotda oliy ta'lim menejmentining epistemologik asoslari. Falsafa va huquq, 9(2), 55–70.
13. Umarov, M.M. (2021). O'zbekistonda oliy ta'limni isloh qilish: tarix, bugun va kelajak. Toshkent: TDIU nashriyoti.
14. Yo'ldoshev, A.R. (2018). Ta'lim menejmentining nazariy-metodologik asoslari. Toshkent: O'qituvchi.
15. O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi (2023). O'zbekistonda oliy ta'lim statistikasi 2022–2023. Toshkent.
16. UNESCO Statistika instituti (2023). Ta'lim statistikasi – O'zbekiston. Manba: <http://uis.unesco.org>
17. Jahon banki (2023). Jahon taraqqiyoti ko'rsatkichlari: Ta'lim. Vashington, Kolumbiya okrugi: Jahon banki.

18. QS World University Rankings (2023). Mintaqalar bo'yicha QS reytingi: Markaziy Osiyo va Kavkaz. London: Quacquarelli Symonds.



# Marketing

*ilmiy, amaliy va ommabop jurnali*

**Muharrir:**  
**Ingliz tili muharriri:**  
**Rus tili muharriri:**  
**Musahhih:**  
**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

**2026-yil, yanvar, 1-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](mailto:info@marketingjournal.uz)  
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. FOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**