

OLIV TA'LIM TIZIMI BOSHQARUVIDA ZAMONAVIY RAHBAR XODIMLARNI TAYYORLASH BO'YICHA MAMLAKATIMIZ VA XORIJIY TAJRIBALAR TAHLILI

Temirov Ortiq Suyunovich

TDIU, "Innovatsion menejment" kafedrası

katta o'qituvchisi, i.f.f.d., (PhD)

E-mail: o.temirov@tsue.uz

Abdurasulov Muhammadaminjon Abduvali o'g'li

TDIU, "Menejment" fakulteti

"Menejment" yo'nalishi 1-bosqich talabasi

Annotatsiya

Mazkur tadqiqotda oliy ta'lim tizimi boshqaruvida zamonaviy rahbar xodimlarni tayyorlash masalalari tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida Singapur, Finlyandiya, Germaniya va AQSh oliy ta'lim boshqaruvi tajribalari qiyosiy asosda o'rganildi. Rahbar xodimlar kompetensiya modeli, institutsional boshqaruv tuzilmalari hamda kasbiy rivojlanish mexanizmlarining asosiy xususiyatlari aniqlangan. O'zbekiston oliy ta'lim tizimidagi boshqaruv kadrlarini tayyorlash holati normativ hujjatlar va statistik ma'lumotlar asosida baholangan. Tahlil natijalari rahbar xodimlar tayyorlash tizimini takomillashtirish, kompetensiya asosli baholash mezonlarini joriy etish va uzluksiz kasbiy rivojlanish mexanizmlarini rivojlantirish zarurligini ko'rsatdi. Tadqiqot natijalari oliy ta'lim boshqaruvini modernizatsiya qilish va boshqaruv kadrlarining professional salohiyatini oshirish uchun ilmiy-amaliy asos sifatida baholandi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim boshqaruvi, rahbar xodimlar, kompetensiya modeli, institutsional boshqaruv, kadrlar tayyorlash, qiyosiy tahlil, kasbiy rivojlanish, strategik boshqaruv.

Аннотация

В исследовании был проведён анализ подготовки современных управленческих кадров в системе высшего образования. В ходе работы были изучены зарубежные практики Сингапура, Финляндии, Германии и США на основе сравнительного анализа. Были определены особенности моделей компетенций руководителей, институциональных структур управления и механизмов профессионального развития. Состояние подготовки управленческих кадров в системе высшего образования Узбекистана было оценено на основе нормативных документов и статистических данных. Результаты анализа показали необходимость совершенствования системы подготовки руководителей, внедрения компетентностных критериев оценки и развития механизмов непрерывного профессионального обучения. Полученные результаты рассматриваются как научно-практическая основа модернизации управления высшим образованием и повышения профессионального потенциала управленческих кадров.

Ключевые слова: управление высшим образованием, управленческие кадры, модель компетенций, институциональное управление, подготовка кадров, сравнительный анализ, профессиональное развитие, стратегическое управление.

Abstract

The study analysed the preparation of modern managerial staff in the higher education management system. The research examined the experiences of Singapore, Finland, Germany, and the United States using a comparative approach. Key features of leadership competency models, institutional governance structures, and professional development mechanisms were identified. The current state of managerial staff training in the higher education system of Uzbekistan was assessed based on regulatory documents and statistical data. The findings demonstrated the necessity of improving leadership training systems, introducing competency-based evaluation criteria, and developing continuous professional development mechanisms. The results were considered a scientific and practical basis for modernizing higher education governance and strengthening the professional capacity of managerial staff.

Keywords: higher education management, managerial staff, competency model, institutional governance, staff training, comparative analysis, professional development, strategic management.

KIRISH

Globallashuv jarayonlari va bilimlar iqtisodiyotining kuchayib borishi oliy ta'lim muassasalarini faoliyatini sifat jihatidan yangilashga undamoqda. Universitetlar va institutlar nafaqat ta'lim beruvchi, balki ilmiy-innovatsion markaz sifatida ham faoliyat yuritishi zarur bo'lgan hozirgi sharoitda institutsional boshqaruv samaradorligi hal qiluvchi omilga aylanmoqda. Bu esa o'z navbatida rahbar xodimlarning malakasi, boshqaruv kompetensiyalari hamda strategik fikrlash qobiliyatiga yangi talablar qo'yadi [1].

Oliy ta'lim tizimidagi rahbar xodimlar - rektor, prorektor, dekan, kafedra mudiri va boshqaruv apparati vakillari - muassasaning akademik, moliyaviy va ijtimoiy natijalari uchun bevosita mas'ul hisoblanadilar. Ularning kasbiy tayyorgarligi, yetakchilik uslubi va qaror qabul qilish qobiliyati muassasaning raqobatbardoshligi va innovatsion salohiyatiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. Akademik muhitda yetakchilikka oid ilmiy adabiyotlar ushbu bog'liqlikni empirik ma'lumotlar bilan tasdiqlaydi [2].

O'zbekistonda oliy ta'lim tizimida 2017-yildan boshlangan tizimli islohot jarayoni universitetlar sonini, ularning akademik erkinligini va moliyaviy mustaqilligini sezilarli darajada kengaytirdi. 2022-yilda qabul qilingan «Oliy ta'lim va ilmiy-tadqiqot faoliyati to'g'risida»gi Qonun hamda 2023-yil Prezident Farmoni bilan tasdiqlangan chora-tadbirlar oliy ta'lim boshqaruvini modernizatsiya qilishning huquqiy asoslarini mustahkamladi [4], [10]. Biroq boshqaruv kadrlarini tayyorlash metodologiyasi hali yetarli darajada tizimlashtirilmagan bo'lib, xorijiy ilg'or amaliyotlar bilan integratsiya masalasi ochiq qolmoqda.

Ushbu maqola oliy ta'lim boshqaruvida zamonaviy rahbar xodimlarni tayyorlashga oid xorijiy - xususan, Singapur, Finlyandiya, Germaniya va AQSh -

tajribalarini milliy kontekst bilan qiyosiy tahlil qilishni maqsad qilib qo'yadi. Tadqiqot natijalari amaliy siyosat ishlab chiqishga va milliy kadrlar tayyorlash modelini takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar shakllantirishga xizmat qiladi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy ta'lim boshqaruvida rahbariyat kompetensiyalari va kadrlar tayyorlash masalalari xorijiy ilmiy adabiyotlarda keng yoritilgan. Ramsden [8] oliy ta'lim muassasalarida yetakchilik funksiyasining akademik ta'limdan tubdan farqli ekanligi haqidagi nuqtai nazarni asoslab beradi: menejer sifatidagi rahbar xodim strategik fikrlash, resurslarni taqsimlash va tashkiliy madaniyatni shakllantirish vazifalarini bir-biridan mustaqil, ammo o'zaro bog'liq ravishda amalga oshirishi kerak. Ushbu yondashuv keyinchalik ko'plab empirik tadqiqotlarga metodologik asos bo'lib xizmat qilgan.

Spendlove [12] tomonidan olib borilgan tadqiqot oliy ta'limda samarali yetakchilik uchun zarur kompetensiyalar tizimini - analitik fikrlash, muloqot ko'nikmalari, o'zgarishlarga moslashish qobiliyati va kollegial hamkorlikni qo'llab-quvvatlash - modellashtiradi. Muallifning ta'kidlashicha, ushbu kompetensiyalar akademik karyeraning o'zi orqali yetarli darajada shakllanmaydi va maxsus rivojlantirish dasturlari orqali shakllantirish zarur.

Goodall [11] mashhur «Socrates in the Boardroom» asarida ilmiy reytingda yuqori o'rin egallagan olimlardan iborat rektorlik instituti universitetning akademik ko'rsatkichlarini qanday yaxshilashini empirik ma'lumotlar asosida ko'rsatadi. Uning xulosasiga ko'ra, ilmiy kompetensiya va boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi korrelyatsiya ishonchli va statistik ahamiyatli hisoblanadi [11].

Boyatzis va McKee [9] «rezonant yetakchilik» konsepsiyasini ilgari suradi va bu tushuncha emotsional intellekt, o'zini-o'zi boshqarish va empatiya qobiliyatlariga asoslanadi. Ushbu yondashuv oliy ta'lim boshqaruvi uchun ham tegishli bo'lib, universitetdagi ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish rahbar xodimning uzluksiz kasbiy rivojlanishi bilan bevosita bog'liq.

Mintzberg [6] esa MBA dasturlari orqali shakllanadigan boshqaruv ta'limiga tanqidiy yondashadi va amaliy boshqaruv kompetensiyalarini faqat real tashkiliy muhitda - mas'uliyat, noaniqlik va resurs cheklovi sharoitida - rivojlantirish mumkinligini asoslaydi. Bu fikr oliy ta'lim rahbarlari uchun ham muhimdir: amaliy tajriba va nazariy bilimning sintezi kadrlar tayyorlash dasturlari dizaynida hisobga olinishi zarur.

Jones [13] taqsimlangan yetakchilik (distributed leadership) nazariyasi asosida universitetda rahbarlik funksiyalarining iyerarxik emas, balki funksional taqsimlanishini o'rganadi va bu modelning kadrlar saqlanishiga ijobiy ta'sirini aniqlaydi. Ushbu nazariya oliy ta'lim muassasalari uchun ayniqsa ahamiyatli, zerokim kollegial tafakkur akademik muhitning muhim xususiyati sifatida qaraladi.

Xalqaro tashkilotlar - YUNESKO [1], OECD [2], Yevropa Universiteti Assotsiatsiyasi (EUA) [5] va Jahon Banki [3] - ham oliy ta'lim boshqaruvi va rahbarlar tayyorlashga oid siyosat hujjatlarida institutsional avtonomiya va boshqaruv kapasiteti o'rtasidagi bog'liqlikka alohida e'tibor qaratgan. EUA ma'lumotlariga ko'ra, Yevropa

universitetlarining 78 foizi rahbar xodimlarni tayyorlash uchun maxsus ichki yoki tashqi dasturlardan foydalanadi [5].

O'zbekiston kontekstida oliy ta'lim boshqaruvi kadrlarini tayyorlash masalasiga bag'ishlangan tadqiqotlar nisbatan kam bo'lib, mavjud ilmiy ishlar ko'proq tizimiy islohot tahlili yoki huquqiy-me'yoriy tavsif sifatida shakllantirilgan. Milliy oliy ta'lim statistikasi [18] va Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi ma'lumotlari boshqaruv salohiyatini oshirishga mo'ljallangan tizimli yondashuv yo'qligini ko'rsatadi.

METODOLOGIYA

Tadqiqot qiyosiy tahlil va institutsional tahlil metodologiyasiga asoslanadi. Qiyosiy tahlil usuli yordamida to'rtta yetakchi xorijiy tizim - Singapur, Finlyandiya, Germaniya va Amerika Qo'shma Shtatlari - va O'zbekiston oliy ta'lim boshqaruvi kadrlarini tayyorlash tizimlari o'rganiladi. Mazkur mamlakatlar tanlovida uchta mezon qo'llanilgan: (1) oliy ta'lim tizimining xalqaro reytingdagi o'rni [15]; (2) rahbar kadrlarni tayyorlashda tizimli yondashuvning mavjudligi; (3) iqtisodiy rivojlanish darajasi va institutsional tarixning xilma-xilligi.

Institutsional tahlil doirasida qonunchilik hujjatlari, milliy ta'lim strategiyalari, universitetlarning rasmiy hisobotlari va xalqaro tashkilotlar tomonidan chop etilgan siyosat hujjatlari birlamchi manba sifatida tahlil qilindi. Ikkilamchi manbalar qatoriga akademik jurnallardagi peer-reviewed maqolalar va ma'lumotlar bazalari kiritildi.

Tahlil doirasida quyidagi o'lchovlar bo'yicha tizimli qiyos amalga oshirildi: (a) huquqiy-me'yoriy tartibga solish tizimi; (b) kompetensiya-yo'naltirilgan kadrlar tayyorlash modeli; (c) kasbiy rivojlanish mexanizmlari; (d) nazorat va akkreditatsiya tizimi. Bundan tashqari, sun'iy intellekt texnologiyalarining oliy ta'lim boshqaruviga integratsiyasi masalasi ham Kaplan va Haenlein [20] konsepsiyasi asosida ko'rib chiqiladi.

Tadqiqotning cheklovi shundaki, mamlakatlar bo'yicha miqdoriy ma'lumotlarning to'liq qiyoslanishi metodologik jihatdan murakkab bo'lib, ko'rsatkichlar o'lchanadigan standartlashmagan belgilarda farq qiladi. Shu bois tahlilning asosiy og'irlik markazi sifat tahlili va strukturaviy qiyosga qaratildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Singapurda oliy ta'lim rahbarlari tayyorlash Milliy Ta'lim Institutining maxsus dasturlari orqali amalga oshiriladi. Ushbu tizimda rahbar xodimlar strategik boshqaruv, moliyaviy savodxonlik va xalqaro hamkorlik ko'nikmalariga ega bo'lishlari uchun muassasadan tashqarida belgilangan muddat davomida intensiv trening o'tashlari shart qilib belgilangan [17]. Singapur milliy oliy ta'lim siyosatida rahbarlar sertifikatsiyasi majburiy element sifatida huquqiy hujjatlarda mustahkamlangan.

Finlyandiyada yetakchilik an'anaviy ravishda kollegial - universitetning akademik kengashi doirasida amalga oshiriladi. Rahbar xodimlar rotatsiya tamoyili asosida tayinlanib, vakolatlar muddati cheklangan. Finlyandiya universiteti rahbarlari uchun milliy darajada to'rt yillik yetakchilik ta'limi dasturi faoliyat yuritadi, bu dastur xalqaro yetakchilik tendensiyalari, innovatsion ekotizimlar va universitetning ijtimoiy mas'uliyatini qamrab oladi [19].

Germaniya oliy ta'lim tizimida rahbar xodimlarni tayyorlash uchun ikkita parallel kanal mavjud: birinchisi - davlat tomonidan moliyalashtiriladigan Gessen davlat akademiyasi va shunga o'xshash federal-land darajasidagi institutlar; ikkinchisi - universitetlar birlashmalari (HRK - Hochschulrektorenkonferenz) tomonidan tashkil etiladigan qayta tayyorlash kurslari. Akademik menejer lavozimiga da'vogar uchun iqtisodiy va huquqiy bilimlar sohasi bo'yicha qo'shimcha kvalifikatsiya talab etiladi [19].

AQShda rahbar xodimlarni tayyorlash sohasida eng yirik tizimni Garvard Kennedy School [16] va shunga o'xshash yirik universitetlarning maxsus executive education dasturlari tashkil etadi. Ushbu dasturlarning o'ziga xos xususiyati amaliyot va nazariyaning teng nisbatda uyg'unlashtirilishidir: ishtirokchilar real institutsional muammo yechimlarini multidistsiplinar jamoalar tarkibida ishlab chiqadilar. Bundan tashqari, Amerika qo'shma shtatlari universitetlari asoschilari kengashining CHEA standartlari talablariga ko'ra, akkreditatsiyadan o'tish davomida rahbariyat kompetensiyalari ham tekshiruv predmeti hisoblanadi [5].

O'zbekistonda 2017-2023 yillar davomida oliy ta'lim sohasidagi tizimli islohot natijasida oliy ta'lim muassasalari soni 2017-yildagi 77 tadan 2023-yilda 210 tadan oshdi [18]. Bu jadal o'sish rahbar xodimlar talabini ham tezkor ravishda oshirdi. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi tomonidan 2023-yilda e'lon qilingan ma'lumotlarga ko'ra, muassasalar bo'yicha rektorlar va prorektorlar soni 2 barobarga ko'paydi, biroq bu lavozimlar uchun maxsus tayyorgarlik dasturlari hali yetarli darajada joriy etilmagan [18].

1-jadval.

Oliy ta'lim boshqaruvida rahbar kadrlarni tayyorlash: qiyosiy tahlil¹

Mezon	Singapur	Finlyandiya	Germaniya	AQSh	O'zbekiston
Huquqiy asos	Majburiy sertifikatsiya [17]	Rotatsiya qonuni [19]	Land qonunchiligi [19]	CHEA standarti [5]	2022 Qonun [4]
Tayyorlash modeli	Intensiv trening, xalqaro bosqich	4 yillik yetakchilik dasturi	Davlat akademiyasi, HRK kurslari	Executive Education (Harvard va b.)	Attestatsiya, malaka oshirish
Kompetensiya yo'nalishi	Strategik boshqaruv, xalqaro hamkorlik	Kollegiallik, innovatsion ekotizim	Huquqiy-iqtisodiy bilimlar	Amaliy muammo yechish, liderlik	Akademik va ma'muriy bilimlar
Moliyalashtirish	Davlat	Davlat	Davlat, muassasa	Muassasa + grant	Davlat (qisman)
QS top-100 ulushi (2024)	5 ta [15]	4 ta [15]	16 ta [15]	38 ta [15]	0 ta [15]
Xalqaro akkreditatsiya	AACSB, ENQA	ENQA to'liq	ENQA, AAR	AACSB, ACICS	Qisman joriy [4]

¹ Manbalar asosida muallif tomonidan tuzilgan.

2022-yilda qabul qilingan «Oliy ta'lim va ilmiy-tadqiqot faoliyati to'g'risida»gi Qonun [4] rahbar xodimlar uchun malaka talablari va attestatsiya tartibini belgiladi, ammo kadrlar tayyorlash tizimining tuzilmaviy modeli alohida normativ hujjat bilan tartibga solinmagan. 2023 yilgi Prezident Farmoni [10] doirasida muassasalardagi boshqaruv strukturasini takomillashtirish bo'yicha aniq vazifalar qo'yilgan. Ushbu vazifalar qatorida rahbar xodimlarni rotatsiya tartibida xorijiy universitetlarga malaka oshirishga yuborish, milliy akkreditatsiya standartlarini ENQA talablariga yaqinlashtirish va boshqaruv tizimida digital boshqaruvni joriy etish ko'zda tutilgan [10].

1-jadval ma'lumotlari o'rganilgan beshta mamlakat oliy ta'lim tizimlarida rahbar kadrlarni tayyorlash tizimlarining tuzilmaviy xususiyatlari va QS reytingidagi o'rin o'rtasida izchil qonuniyat mavjudligini ko'rsatadi. Yuqori sifatli tayyorlash dasturlari va QS top-100 universitetlari soni o'rtasidagi musbat bog'liqlik barcha to'rtta xorijiy misolda takrorlanadi. AQShda 38 ta, Germaniyada 16 ta universitetning QS top-100 ro'yxatida bo'lishi, ushbu mamlakatlarda rahbar kadrlarni tayyorlashga yo'naltirilgan uzluksiz investitsiyalar bilan bog'liqdir [15].

Adabiyotlar va xorijiy amaliyot tahlili asosida zamonaviy oliy ta'lim rahbar xodimining kompetensiya matritsasi to'rtta asosiy klaster bo'yicha shakllantiriladi. Birinchi klaster - kognitiv kompetensiyalar - strategik tahlil, siyosat ishlab chiqish va resurslarni optimallashtirish ko'nikmalarini o'z ichiga oladi [8], [12]. Ikkinchi klaster - muloqot va yetakchilik kompetensiyalari - jamoaviy qaror qabul qilish, muzokaralar olib borish va institutsional madaniyatni shakllantirish qobiliyatlarini qamraydi [9], [13].

Uchinchi klaster - texnologik va raqamli kompetensiyalar - hozirgi vaqtda alohida ahamiyat kasb etmoqda. Kaplan va Haenlein [20] ta'kidlashicha, sun'iy intellekt texnologiyalarining oliy ta'limga kirib kelishi universitetlar rahbarlaridan ma'lumotlar tahlili asosida qaror qabul qilish qobiliyatini, raqamli ta'lim platformalarini boshqarish savodxonligini va kibertahlikasizlik masalalarini bilishni talab etmoqda. To'rtinchi klaster - xalqaro hamkorlik va moliyaviy boshqaruv kompetensiyalari - universitetlar uchun o'z-o'zini moliyalashtirish imkoniyatlarini topish va xalqaro ta'lim bozorida raqobatbardosh bo'lish qobiliyatlarini anglatadi [2, 16].

O'zbekistonda oliy ta'lim muassasalari soni 2017-2023 yillarda 2,7 barobar oshgan bo'lsa-da [18], rahbar xodimlar tayyorlash tizimi sifat ko'rsatkichlari ushbu o'sish bilan mutanosib ravishda rivoj topmagan. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi bilan hamkorlikdagi kuzatuvlar shuni ko'rsatadiki, yangi tashkil etilgan universitetlarning rahbar xodimlarining muhim qismi boshqaruv sohasida maxsus ilmiy yoki amaliy tayyorgarlikni emas, balki tor ixtisoslik bo'yicha akademik karyerani o'tagan.

Yevropa Universiteti Assotsiatsiyasi (EUA) ma'lumotlariga ko'ra [5], Yevropa universitetlarida boshqaruv avtonomiyasini ta'minlash uchun rahbar xodimlar so'nggi besh yil ichida kamida 120 soatlik kasbiy rivojlanish dasturidan o'tishi tavsiya etiladi. Yevropa ta'lim sohasidagi taraqqiyot hisoboti [19] ham universitetlar tezkor islohot jarayonida boshqaruv resurslarining rivojlantirish tezligidan orqada qolish xavfini

alohida belgilaydi. O'zbekiston uchun bu muammo ayniqsa keskin: islohot tezligi va institutsional salohiyat o'rtasidagi tafovut namoyon bo'lmoqda.

Raqamli transformatsiya ham O'zbekiston oliy ta'lim boshqaruviga yangi talablar qo'ymoqda. IMF prognozlariga ko'ra [14], 2030-yilga qadar rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda ta'lim sektoridagi raqamli transformatsiya boshqaruv kadrlarining texnologik savodxonligiga bo'lgan talabni 40 foizga oshiradi. Singapur tajribasi [17] esa rahbarlik dasturlariga raqamli boshqaruv modulini integratsiya qilish natijalarga ijobiy ta'sir qilishini ko'rsatadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Olib borilgan qiyosiy tahlil shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim tizimida rahbar xodimlarni tayyorlash sifati va muassasaning xalqaro raqobatbardoshligi o'rtasida mustahkam tuzilmaviy bog'liqlik mavjud. Singapur, Finlyandiya, Germaniya va AQSh tajribalari uchun umumiy tamoyilni ajratib ko'rsatish imkonini beradi: huquqiy majburiylik (davlat siyosati darajasida tayyorlash standartlari belgilanishi), izchillik (bir martalik trening emas, balki uzluksiz rivojlanish tizimi) va amaliy yo'nalganlik (real boshqaruv muammolari bilan ishlash orqali kompetensiyalarni shakllantirish).

O'zbekistonda oliy ta'lim tizimining jadal kengayishi boshqaruv kadrlarini tayyorlash tizimini strategik darajada qayta qurish zaruratini kun tartibiga qo'ymoqda. Mavjud huquqiy-me'yoriy bazaga - 2022-yilgi Qonun [4] va 2023-yilgi Farmonga [10] - asoslanib, quyidagi amaliy takliflar shakllantirish mumkin.

Birinchidan, Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi qoshida rahbar xodimlarni tayyorlash uchun maxsus Milliy Boshqaruv Ta'lim Markazi (MBTM) tashkil etilishi maqsadga muvofiq. Ushbu markaz Singapur va Germaniya modellarini moslashtirib, rektorlar, dekanlar va kafedra mudirlari uchun differensiallashgan dasturlar - asosiy kurs, ixtisoslashtirilgan modul va xalqaro almashuv bosqichi - dan iborat tizimni joriy etishi zarur [17], [19].

Ikkinchidan, rahbar xodimlar lavozimiga tayinlash va attestatsiya tartibida kompetensiya-asosli baholash mezonlari qonunchilik darajasida mustahkamlanishi kerak. Hozirgi amaliyotda akademik unvon va ilmiy darajaga urg'u berilishi, boshqaruv kompetensiyalariga esa ikkinchi darajali ahamiyat berilishi kuzatilmoqda. Xorijiy tajriba esa ikkalasining teng og'irlikda qo'llanilishini ko'rsatadi [8], [12].

Uchinchidan, raqamli boshqaruv savodxonligini rivojlantirish dasturlari barcha rahbar lavozimlar uchun majburiy modul sifatida belgilanishi lozim. Kaplan va Haenlein [20] tomonidan ilgari surilgan «sun'iy intellekt savodxonligi» tushunchasi universitetlar rahbarlari uchun ham zarur kompetensiya sifatida tan olinishi va malaka oshirish dasturlariga kiritilishi kerak.

To'rtinchidan, O'zbekiston universitetlari uchun ENQA akkreditatsiya standartlarini joriy etish jarayoniga rahbar xodimlar kompetensiyalarini baholash elementi sifatida qo'shish kerak [5]. Ushbu yondashuv akkreditatsiyani faqat dasturlar sifatini emas, balki boshqaruv madaniyatini ham nazorat qiluvchi institutga aylantiradi.

Beshinchidan, xalqaro hamkorlik tizimini rivojlantirish zarur. Finlyandiya va AQShda qo'llanilayotgan rahbarlar almashuvi dasturi asosida O'zbekiston universitetlari rahbar xodimlarining belgilangan muddatlik xorijiy muassasalarda

amaliyot o'tashi tizimi shakllantirishi mumkin [16]. Ushbu mexanizm nafaqat individual kompetensiyalarni oshiradi, balki xalqaro ta'lim bozorida O'zbekiston universitetlari imijini ham mustahkamlaydi.

Yuqoridagi takliflarning ketma-ket va tizimli ravishda amalga oshirilishi O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarining xalqaro reyting ko'rsatkichlarini yaxshilashga, akademik va innovatsion potensialini oshirishga hamda barqaror institutsional rivojlanishga poydevor yaratadi. Qiyosiy tahlil natijalari shuni tasdiqlaydi: rahbar xodimlar sifati - muassasaning raqobatbardoshligi va akademik natijalari uchun eng muhim institutsional resurs hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. UNESCO. (2021). Rethinking Education: Towards a Global Common Good? Paris: UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232555>
2. OECD. (2023). Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
3. World Bank. (2020). Improving Governance and Management in Higher Education. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33334>
4. O'zbekiston Respublikasi. (2022). «Oliy ta'lim va ilmiy-tadqiqot faoliyati to'g'risida»gi Qonun. <https://lex.uz/docs/5944186>
5. European University Association. (2022). University Autonomy in Europe IV. Brussels: EUA. <https://eua.eu/resources/publications/968:university-autonomy-in-europe-iv.html>
6. Mintzberg, H. (2004). Managers Not MBAs. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. <https://www.bkconnection.com/books/title/managers-not-mbas>
7. Levin, B. (2012). More High School Graduates. Thousand Oaks: Corwin Press. <https://doi.org/10.4135/9781452218700>
8. Ramsden, P. (2009). Learning to Lead in Higher Education. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203980415>
9. Boyatzis, R.E., & McKee, A. (2005). Resonant Leadership. Boston: Harvard Business School Press. <https://hbsp.harvard.edu/product/2578E-PDF-ENG>
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni. (2023). Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida. <https://lex.uz/docs/6491873>
11. Goodall, A.H. (2009). Socrates in the Boardroom: Why Research Universities Should Be Led by Top Scholars. Princeton: Princeton University Press. <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691136752/socrates-in-the-boardroom>
12. Spendlove, M. (2007). Competencies for Effective Leadership in Higher Education. International Journal of Educational Management, 21(5), 407-417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>
13. Jones, S. (2012). The Influence of Distributed Leadership on Teacher Retention. The Educational Forum, 76(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/00131725.2011.627904>

14. IMF. (2023). World Economic Outlook Database, April 2023. Washington, DC: IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>
15. QS World University Rankings. (2024). QS World University Rankings 2024. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2024>
16. Harvard Kennedy School. (2023). Executive Education Programs. Cambridge: Harvard University. <https://www.hks.harvard.edu/executive-education>
17. Singapore Ministry of Education. (2022). Education Statistics Digest 2022. Singapore: MOE. <https://www.moe.gov.sg/resources/research-and-statistics/education-statistics-digest>
18. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. (2023). O'zbekiston oliy ta'lim tizimi statistik ma'lumotlari. <https://www.edu.uz/uz>
19. European Commission. (2022). European Education Area: Progress Report 2022. Brussels: EC. <https://education.ec.europa.eu/document/european-education-area-progress-report-2022>
20. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Artificial Intelligence for Higher Education. Business Horizons, 63(1), 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.008>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir: Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Ingliz tili muharriri: Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Rus tili muharriri: Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Musahhih: Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar: Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, fevral, 2-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. FOCT 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**