GLOBAL O‘ZGARISHLAR SHAROITIDA TA’LIM TIZIMINING BOSHQARUV SAMARADORLIGINI BAHOLASH VA RAQOBATBARDOSHLIKNI TA’MINLASH

Umarova Xilola Uktamovna,
Nizomiy nomidagi O‘zbekiston milliy pedagogika universiteti
mustaqil tadqiqotchisi, PhD, dotsent
https://doi.org/10.5281/zenodo.17828256

Annotatsiya: *Mazkur maqolada oliy ta’lim tizimida boshqaruv samaradorligini baholashning nazariy-metodologik asoslari tizimli tahlil qilingan. Ta’lim tashkilotlariga xos boshqaruv jarayonlari, samaradorlik mezonlari va indikatorlari ilmiy jihatdan asoslangan holda ochib berilgan. Muallif tomonidan boshqaruv samaradorligini kompleks o‘lchashga xizmat qiluvchi integrallashgan baholash modeli (IMB) taklif etilgan. Mazkur model strategik rejalashtirish, resurslarni boshqarish, ta’lim sifati monitoringi va innovatsion faoliyat samaradorligini muayyan mezonlar asosida baholash imkonini beradi. Tadqiqot natijalari ta’lim tashkilotlari boshqaruv samaradorligini oshirish hamda raqobatbardoshligini ta’minlash uchun ilmiy-amaliy asos bo‘lib xizmat qiladi.*

Kalit so‘zlar: *boshqaruv samaradorligi, ta’lim tashkilotlari, baholash mezonlari, integral baholash modeli, raqobatbardoshlik, ta’lim tizimi.*

Оценка эффективности управления и обеспечения конкурентоспособности системы образования в условиях глобальных изменений

Умарова Хилола Уктамовна,
независимый научный сотрудник Национального педагогического университета Узбекистана имени Низами, кандидат педагогических наук, доцент

Аннотация: *В данной статье представлен комплексный анализ теоретических и методологических основ оценки эффективности управления в высших учебных заведениях. Рассматриваются управленческие функции, специфичные для каждого учреждения, принципы оценки и многомерные критерии, используемые для измерения эффективности. В исследовании представлена модель Integrated Management Benchmark (IMB), разработанная для количественной оценки эффективности управления с помощью структурированной системы показателей и взвешенных критериев. Модель позволяет более точно оценивать стратегическое планирование, управление ресурсами, обеспечение качества и инновационный потенциал. Полученные результаты способствуют укреплению процесса принятия решений на основе фактических данных и повышению конкурентоспособности высших учебных заведений в условиях глобальной трансформации.*

Ключевые слова: *эффективность управления, образовательные учреждения, критерии оценки, интегрированная модель оценки, конкурентоспособность, система образования.*

Assessment of the effectiveness of management and ensuring competitiveness of the education system in the context of global changes

Umarova Khilola Uktamovna,
Independent researcher at the National Pedagogical University of Uzbekistan named after Nizami, PhD, Associate Professor

Abstract: *This article analyzes the theoretical and methodological basis of assessing efficiency of management in the higher education system. It explores scientifically the management processes, performance criteria and indicators which are specific to educational organizations. The author proposes an integrated assessment model (IAM) that serves as a comprehensive framework for evaluating the effectiveness of management. This model allows assessing the effectiveness of key dimensions of education management as strategic planning, resource management, monitoring quality of education and innovative activities based on specific criteria. The findings of the study serve as a scientific and practical basis for enhancing the management efficiency and ensuring to foster the competitiveness and sustainability in educational organizations.*

Keywords: *management efficiency, educational institutions, evaluation criteria, integrated assessment model, competitiveness, education system.*

Oliy ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini baholash ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb masala hisoblanadi. Bugungi kunda universitet va institutlar murakkab ijtimoiy-iqtisodiy va pedagogik muhitda faoliyat yuritmoqda. Shu sababli, rahbarlarning qaror qabul qilish jarayonlari, pedagogik va ma’muriy faoliyatni muvofiqlashtirish, resurslarni oqilona taqsimlash va ta’lim sifatini oshirish samaradorlikni baholash bilan bevosita bog‘liq. Boshqaruv samaradorligini baholash nafaqat rahbar faoliyatini tahlil qilish, balki butun ta’lim jarayonini optimallashtirishga xizmat qiluvchi vosita sifatida ham muhim ahamiyatga ega.

Hozirgi kunda oliy ta’limda boshqaruv samaradorligini baholash bilan bog‘liq bir qator muammolar mavjud. Jumladan, ko‘plab ta’lim tashkilotlarida baholash mezonlari yetarli darajada aniqlanmagan, indikatorlar esa turlicha talqin qilinadi. Bu esa samaradorlikni raqamli va obyektiv tarzda o‘lchashni murakkablashtiradi va rahbarlarning strategik qarorlarini asoslashda qiyinchiliklar yaratadi. Shu bilan birga, indikatorlar orasida aniq vazn va bog‘liqlik yo‘qligi, ijtimoiy-psixologik muhitni hisobga oluvchi mezonlarning yetishmasligi boshqaruv jarayonini to‘liq baholash imkoniyatini cheklaydi.

Mazkur maqolada boshqaruv subyekti sifatida oliy ta’lim tashkiloti rahbariyati (rektor, prorektorlar), fakultet dekanlari, kafedra mudirlari hamda ularning pedagogik va ma’muriy jamoalari hisobga olingan. Shuningdek, boshqaruv samaradorligi baholash jarayoni, strategik reja ishlab chiqish, qaror qabul qilish, resurslarni boshqarish va ta’lim sifatini monitoring qilish jarayonlari asosida amalga oshiriladi.

Global o‘zgarishlar sharoitida ta’lim tizimining boshqaruv samaradorligini baholash va raqobatbardoshlikni ta’minlash muammosiga to‘xtalishdan asosiy maqsad – oliy ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini baholash mezonlarini va ko‘rsatkichlarini tizimli tarzda aniqlash, mavjud muammolarni o‘rgangan holda va ularni ilmiy asoslangan model orqali hal qilish imkoniyatlarini tadqiq etishdir.

Boshqaruv samaradorligi – bu rahbar va boshqaruv tizimining belgilangan maqsad va vazifalarga erishish darajasini ko‘rsatadigan konsepsiya sifatida talqin qilinadi. Ilmiy adabiyotlarda boshqaruv samaradorligi ko‘plab yondashuvlar asosida o‘rganilgan. Natija asosidagi yondashuv, boshqaruv jarayoni qanchalik samarali bo‘lishini, ya’ni maqsadlarga erishish darajasini o‘lchashga e’tibor qaratadi. Resurslar samaradorligi yondashuvi rahbar va tashkilotning moliyaviy, moddiy, kadr va vaqt resurslarini qanchalik oqilona ishlatayotganini baholashga mo‘ljallangan. Sifatga yo‘naltirilgan yondashuv esa boshqaruv jarayoni va natijalarining sifatini, ularning muvofiqligini

aniqlashga xizmat qiladi. Shu tariqa, boshqaruv samaradorligi – bu nafaqat natija, balki jarayon, resurs va sifatni kompleks tarzda baholashni talab qiladigan kategoriya hisoblanadi.

Boshqaruv yuz berayotgan o'zgarishlarga o'z vaqtida munosabat bildirilishi, buning uchun esa bu haqda axborotga ega bo'lish lozim. Bunday axborotni olish va ishning borishiga tuzatishlar kiritish zarurligini aniqlash uchun nazorat qilish deb ataladigan boshqaruv harakatini amalga oshirish zarur[1].

Samaradorlik haqida gapirishdan oldin faoliyat unumdorligi tushunchasini ham aniqlashtirib olish lozm. Har qanday faoliyat ozmi-ko'pmi unumli bo'ladi. Unumdorlik – bu qandaydir vaqt ichida olingan natijalarning foydaliligi va u bilan bog'liq xarajatlar o'rtasidagi nisbatni ko'rsatuvchi faoliyat xususiyati demakdir.[2]

Boshqaruv sifatini baholash mavjud sharoitlardan (moodiy-texnik baza, infratuzilma va h.k.) unumli foydalanishni inobatga olish bilan belgilanadi. Ya'ni boshqaruv imkoniyatlardan to'liq foydalanishni ta'minlashi kerak. Ushbu vazifani qanchalik yaxshi uddalasa, u shunchalik samarador bo'ladi. Demak, boshqaruv samaradorligi deb mavjud sharoitlardan maksimal foydalanishga aytiladi. Shuningdek, erishilgan va erishish mumkin bo'lgan unumdorlik o'rtasidagi munosabatni aks ettiruvchi xususiyat boshqaruv samaradorligidir.

Ta'lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligi Ta'lim sifati bilan ham o'lchanadi. Ta'lim sifati – bu ta'lim jarayonining jamiyatdagi holati va natijadorligini, uning shaxsning fuqarolik, turmush va kasb sohalaridagi bilimdonligini rivojlantirishda jamiyat (turli ijtimoiy guruhlar) ehtiyojlari va kutgan natijalariga muvofiqligini belgilovchi ijtimoiy kategoriya demakdir[3].

Boshqaruv samaradorligini nazariy jihatdan tadqiq etilganda boshqaruvning umumiy prinsiplari orqali samaradorlikni aniqlash zarur va bu yerda rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik va nazorat jarayonlari samarali bo'lishi lozim. Boshqaruvni samaradorligi rahbar qarorlari bilan muvofiqlashtirishga alohida e'tibor qaratish taqozo etiladi. Boshqaruvni tashkilot ichidagi ijtimoiy va tashkiliy jarayonlar bilan bog'lash va samaradorlikni nafaqat moliyaviy natija, balki xodimlarning ijtimoiy-psixologik holati orqali ham baholash zarur. Henry Mintzberg boshqaruvni strategik, operativ va psixologik jihatlarini birgalikda hisobga olish orqali samaradorlikni aniqlashni taklif qiladi[4].

Bizning fikrimizcha, boshqaruv samaradorligini ta'lim tashkilotlarida baholashda mezon-indikator tizimi va raqamli monitoring platformalarini qo'llashni dolzarb ahamiyatga ega. Rahbarning qaror qabul qilish qobiliyati, jamoani boshqarish va resurslarni samarali taqsimlash asosiy mezon sifatida xizmat qiladi.

Oliy ta'lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligi – bu tashkilotning maqsad va vazifalariga erishish darajasi, resurslardan oqilona foydalanish, qaror qabul qilish sifatini oshirish va umumiy natijalarga erishish darajasini ifodalaydi.

Boshqaruv samaradorligini o'lchash uchun turli indikatorlar va mezonlardan foydalaniladi. Quyida bu jihatga e'tibor qaratganmiz:

1. Ta'lim sifatiga bog'liq ko'rsatkichlar – talabalarning o'qish natijalari (baholar, diplom ishining sifati, xalqaro sertifikatlar, bitiruvchilar malakasi) hamda talabalar va o'qituvchilar o'rtasidagi nisbiy indikatorlar (masalan, bir professorga tushadigan talabalar soni), kurs va fakultetlarning akkreditatsiya darajasi.

2. Ilmiy va innovatsion faoliyat – tadqiqot ishlari soni va sifati (maqolalar, jurnallarda nashrlar), grantlar, patentlar va ilmiy loyiha yu-

[1] Qurbonov Sh., Seytxalilov E. Ta'lim sifatini boshqarish. T.: "Turon-Iqbol": 2006. – 100 b.
[2] Qurbonov Sh., Seytxalilov E. Ta'lim sifatini boshqarish. T.: "Turon-Iqbol": 2006. – 101 b.
[3] Qurbonov Sh., Seytxalilov E. Ta'lim sifatini boshqarish. T.: "Turon-Iqbol": 2006. – 102 b.
[4] Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Simon & Schuster.

tuqlari, Innovatsion faoliyat – yangi texnologiyalarni joriy etish va ilmiy natijalarni amaliyotga tatbiq qilish.

3. Resurslardan foydalanish samaradorligi – moliyaviy resurslar (budjetdan foydalanish darajasi, xarajatlar va natija nisbati), infratuzilma va jihozlardan samarali foydalanish (kutubxona, laboratoriya, sport zallari), kadrlar bilan ishlash (o‘qituvchilar malakasi, o‘qituvchilarning ish vaqti samaradorligi).

4. Boshqaruv jarayonlari va qaror qabul qilish sifati – qarorlar tezligi va ularning natijadorligi, ichki boshqaruv tizimining shaffofligi va samaradorligi, muammolarni aniqlash va hal qilish tezligi.

5. Tashqi aloqalar va hamkorlik – xalqaro hamkorlik va talabalar almashinuvi dasturlari, ish beruvchilar bilan aloqalar va bitiruvchilarning ishga joylashish darajasi.

6. Talabalar va xodimlarning qoniqishi – talabalar va professor-o‘qituvchilar so‘rovnomalari asosida qoniqish darajasi, OTMdagi ijtimoiy muhit va kommunikatsiya samaradorligi.

Oliy ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligi boshqa tashkilotlardan farq qiladi. Bu farqlar quyidagilar bilan izohlanadi:

pedagogik jarayonning murakkabligi – o‘quv jarayoni, ilmiy tadqiqotlar va innovatsion faoliyatni muvofiqlashtirish talab etiladi;

kadrlar tarkibining xilma-xilligi – professor-o‘qituvchilar, ma’muriy xodimlar va talabalar bilan ishlash qobiliyati samaradorlikni belgilaydi;

ijtimoiy-psixologik muhitning ahamiyati – jamoaning motivatsiyasi, muloqot sifati va konfliktlarni bartaraf etish imkoniyati samaradorlikni oshiradi;

strategik va operativ vazifalarning uyg‘unligi – universitetning uzoq muddatli strategiyasi va kundalik boshqaruv jarayonlari bir-birini qo‘llab-quvvatlashi zarur.

Boshqaruv samaradorligini baholashda quyidagi tamoyillar asosida baholash talab etiladi:

Obyektivlik – indikatorlar va mezonlar subyektiv fikrlardan xoli, ilmiy asoslangan va o‘lchovli bo‘lishi lozim;

Muntazamlilik – baholash jarayoni muntazam ravishda, davriy monitoringlar orqali amalga oshiriladi;

Komplekslik – samaradorlik nafaqat natija, balki jarayon, resurs va sifat mezonlari asosida baholanadi;

Raqamlashtirishga moslik – indikatorlar raqamli tizimlar orqali oson kuzatilishi va tahlil qilinishi lozim;

Holat va natijani baholash farqi – boshqaruv jarayonining vaqtincha holatini va yakuniy natijalarni alohida ko‘rsatish zarur, bu rahbarlik faoliyatining har bir bosqichini tahlil qilishga imkon beradi.

Boshqaruv samaradorligini baholashda mezonlar – bu rahbar faoliyatining asosiy yo‘nalishlarini aniqlovchi ilmiy kategoriyalar bo‘lib, ular asosida indikatorlar tizimi shakllantiriladi. Ta’lim tashkilotlarida samaradorlikni baholash mezonlari rahbarning qaror qabul qilish, strategik va operativ faoliyatini tizimli tarzda tahlil qilish imkonini beradi. Quyida asosiy mezonlar va ularning mazmuni batafsil keltirilgan:

1. Strategik boshqaruv mezoni. Strategik boshqaruv mezoni rahbarning uzoq muddatli rivojlanish rejasini ishlab chiqish va amalga oshirish qobiliyatini baholashga xizmat qiladi. OTMning rivojlanish strategiyasi aniq belgilangan bo‘lishi zarur. Strategiya ta’lim sifatini oshirish, pedagogik jarayonni modernizatsiya qilish va resurslarni optimallashtirishga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak. Strategik maqsadlarning SMART-standartlarga mosligi: maqsadlar aniq (Specific), o‘lchab bo‘ladigan (Measurable), erishish mumkin (Achievable), realistik (Realistic) va vaqt bilan chegaralangan (Time-bound) bo‘lishi boshqaruvning natija asosida samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Strategik boshqaruv mezoni orqali rahbarning uzoq mud-

datli qaror qabul qilish qobiliyati va OTMning kelajakdagi rivojlanish istiqbollari baholanadi.

2. Tashkiliy boshqaruv mezoni. Tashkiliy boshqaruv mezoni maktab ichki boshqaruv tizimi va funksional bo'linmalarning samarali ishlashini tahlil qiladi. Ichki boshqaruv tizimi tuzilmasi: tarkibiy bo'linmalar, kafedralar va xizmatlar o'zaro aniq vazifalar bilan bog'langan bo'lishi kerak. Strukturaviy bo'linmalar samarali ishlashi rahbar qarorlarining tezkor va sifatli qabul qilinishini ta'minlaydi. Yig'ilishlar samaradorligi: rahbarlar va pedagog xodimlar ishtirokidagi yig'ilishlar samarali, qarorlar aniq va bajariladigan bo'lishi lozim. funktsional bo'linmalar o'zaro hamkorligi: pedagogik, ma'muriy va metodik bo'linmalar o'rtasida muloqot va axborot almashish samaradorlikni oshiradi.

3. Pedagogik jarayonni boshqarish mezoni. Pedagogik jarayon mezoni ta'lim sifatini, o'quv dasturlari va o'qituvchilar faoliyatini baholashga qaratilgan. O'quv dasturlarining sifat monitoringi: dasturlar talablar, standartlar va innovatsion metodlarga mos ravishda baholanadi. O'qituvchilar faoliyatini nazorat qilish mexanizmi: o'qituvchilarning dars jarayoni, natijasi va metodik yondashuvlari muntazam kuzatiladi. Metodik xizmatning ishlash samaradorligi: metodik xizmat pedagogik jarayonni qo'llab-quvvatlash va yangiliklarni joriy qilish darajasini tahlil qiladi. Pedagogik mezon orqali rahbarning o'quv jarayonini boshqarish va ta'lim sifatini oshirishdagi roli aniqlanadi.

4. Kadrlar siyosati mezoni. Kadrlar siyosati mezoni rahbarning inson resurslarini boshqarish qobiliyatini baholashga xizmat qiladi. O'qituvchilar tanlovi va attestatsiya jarayonining shaffofligi: xodimlarning malakasi va ishga qabul qilinishi ochiq va adolatli bo'lishi lozim. Malaka oshirishga jalb etish ko'rsatkichlari: pedagoglar muntazam malaka oshirish kurslariga jalb qilinadi, bu esa ta'lim sifatini yaxshilashga yordam beradi. Kadrlar siyosati mezoni rahbarning jamoani rivojlantirish va rag'batlantirish qobiliyatini namoyon etadi.

5. Ijtimoiy-psixologik muhit mezoni. Ushbu mezon jamoaning motivatsiyasi, muloqot sifati va ishchi muhitni baholashga qaratilgan. O'qituvchilar jamoasidagi psixologik iqlim: jamoada ishonch, hamkorlik va motivatsiya darajasi muhim. Konfliktlar darajasi: konfliktlar tezkor hal qilinishi va ularning takrorlanmasligi samaradorlikni oshiradi. Kommunikatsiya sifati: axborot almashish va qaror qabul qilish jarayonida muloqotning aniqligi va samaradorligi baholanadi. Ijtimoiy-psixologik mezon rahbarning jamoani ruhiy jihatdan qo'llab-quvvatlash va konfliktlarni bartaraf etish qobiliyatini ko'rsatadi.

6. Innovatsion boshqaruv mezoni. Innovatsion boshqaruv mezoni rahbarning yangi texnologiyalar va loyihalarni joriy etish qobiliyatini o'lchaydi. Raqamli texnologiyalardan foydalanish: pedagogik va boshqaruv jarayonida elektron platformalar va raqamli vositalardan foydalanish. Innovatsion loyihalar soni: ilmiy va pedagogik loyihalarni amalga oshirish va qo'llab-quvvatlash darajasi. Bu mezon rahbarning yangiliklarni boshqarish va ta'lim jarayonini modernizatsiya qilish qobiliyatini namoyon etadi.

7. Moliya xo'jalik faoliyatini boshqarish mezoni. Moliyaviy mezon resurslardan oqilona foydalanish va shaffoflikni baholashga xizmat qiladi. Resurslardan oqilona foydalanish: moliyaviy, moddiy va inson resurslarini samarali taqsimlash. Xarajatlar samaradorligi: mablag'larning maqsadli va natijaga yo'naltirilgan ishlatilishi.

8. Tashqi sheriklik va hamkorlik mezoni. Ushbu mezon ta'lim tashkilotining jamiyat bilan integratsiyasini baholaydi. Mahalla, ota-onalar qo'mitasi, NNT hamkorligi: ta'lim jarayonida ijtimoiy hamkorlik darajasi. Ijtimoiy loyihalardagi ishtirok: talabalar va xodimlarning ijtimoiy faoliyatdagi ishtiroki, loyihalarning amalga

oshirilishi. Tashqi hamkorlik mezoni rahbarning ijtimoiy tarmoqlar va hamkorlik tizimini samarali boshqarish qobiliyatini ko‘rsatadi.

Baholash ko‘rsatkichlari (indikatorlari) tizimi – bu boshqaruv samaradorligini aniqlash va o‘lchash uchun ishlatiladigan o‘lchov vositalari va mezonlar majmuidir. U har bir mezon (strategik, tashkiliy, pedagogik va boshqalar) bo‘yicha rahbar faoliyatining natija va jarayonini aniq ko‘rsatib beradi.

Indikatorlar orqali rahbar faoliyati raqamli, obyektiv va tizimli tarzda baholanadi.

Baholash mezonlari ko‘rsatgichlarini tizimli shakllantirish uchun quyidagi jihatlarga e’tibor qaratish zarur. Demak, ko‘rsatkichlar tizimini shakllantirish bosqichlari:

1. Avvalo boshqaruv samaradorligini baholash mezonlari belgilanishi kerak.

2. Har bir mezon bo‘yicha o‘lchanadigan parametrlar aniqlanadi. Masalan, “yig‘ilishlar samaradorligi” mezoni uchun indikator sifatida yig‘ilishlar soni, qarorlar bajarilish darajasi, qatnashuv darajasi ishlatiladi.

3. Indikatorlarni o‘lchash birliklarini belgilash: har bir indikator sonli (foiz, ball) yoki sifatli (ha/yo‘q, past/yuqori) bo‘lishi mumkin.

4. Vazn koeffitsientlarini aniqlash: har bir indikatorning umumiy bahodagi ulushi hisobga olinadi, chunki ba’zi indikatorlar boshqaruv samaradorligiga ko‘proq ta’sir ko‘rsatadi.

5. Monitoring va ma’lumot yig‘ish mexanizmini ishlab chiqish: indikatorlar muntazam ravishda kuzatilib, ma’lumotlar tizimli ravishda yig‘iladi.

6. Tahlil va baholash: yig‘ilgan ma’lumotlar asosida har bir mezon va umumiy boshqaruv samaradorligi indeksi aniqlanadi.

Biz tadqiqotimiz natijasida OTMda boshqaruv samaradorligini baholashning mezonlari va ko‘rsatkichlarini ishlab chiqdik (1-8-jadvallar).

Ushbu ishlab chiqilgan indikatorlarni har birini izohlash orqali ularninga ahamiyatlilik darajasini tushunish mumkin bo‘ladi.

1. Strategik boshqaruv mezoni. Oliy ta’lim tashkilotida strategik boshqaruvning samaradorligi tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish imkoniyatlari, moslashuvchanligi va resurslarni boshqarish sifati bilan belgilanadi.

1-jadval

Strategik boshqaruv mezoni

Indikator	Mazmuni
SR-1	Oliy ta’lim tashkilotining tasdiqlangan 5 yillik strategiyasi mavjudligi
SR-2	Strategiya SMART mezonlariga moslik darajasi (%)
SR-3	Strategik maqsadlar bajarilish monitoringi
SR-4	Big Data va prediktiv tahlil qo‘llanilishi
SR-5	Balanced Scorecard joriy etilganlik darajasi
SR-6	Raqamli strategiya bajarilish ko‘rsatkichi
SR-7	KPI tizimi joriy etilgan bo‘limlar ulushi (%)

SR-1. Strategik rivojlanish dasturining mavjudligi. Bu indikator oliy ta’lim tashkilotida (OTM) rasmiy tasdiqlangan, aniq maqsad va vazifalarni o‘z ichiga olgan 5 yillik strategik rivojlanish dasturining mavjudligini o‘lchaydi. Strategik hujjatning mavjudligi tashkilotning boshqaruv jarayonlari tasodifiy emas, balki tizimli yondashuvga asoslanishini ko‘rsatadi.

SR-2. Strategiya SMART mezonlariga mosligi (%). Maqsadlarning aniqligi (Specific), o‘lchanishi (Measurable), erishiluvchanligi (Achievable), ahamiyatliligi (Relevant) va vaqt chegarasi (Time-bound) bo‘yicha baholanadi. Mazkur indikator strategik rejalashtirishning sifat ko‘rsatkichi hisoblanadi.

SR-3. Strategik maqsadlar bajarilish monitoring. Strategik ko‘rsatkichlar (KPI) bajarilishining davriy monitoringi mavjudligi va ularning natijalari asosida qarorlar qabul qilinishi tahlil qilinadi. Monitoringning muntazamliligi boshqaruvning adaptivligini oshiradi.

SR-4. Big Data va prediktiv tahlil qo'llanilishi. OTMda katta hajmdagi ma'lumotlar (talabalar reytingi, o'qituvchilarning faoliyat ko'rsatkichlari, mehnat bozoridagi talab) asosida prognozlashtirish texnologiyalarining qo'llanish darajasini ifodalaydi. Bu indikator zamonaviy boshqaruvning raqamli transformatsiyasini aks ettiradi.

SR-5. Balanced Scorecard joriy etilganlik darajasi. Moliyaviy, jarayon, o'sish va mijozlar bloklarida natijalarni muvozanatli o'lchash tizimi qo'llanilishini bildiradi. BSC boshqaruv qarorlarining kompleksligini ta'minlaydi.

SR-6. Raqamli strategiya mavjudligi va bajarilishi. OTMning alohida raqamli transformatsiya konsepsiyasiga ega ekanligi va uning amaliy bajarilish darajasi baholanadi. Bu indikator XXI asr ta'limi talablariga moslashuvni aks ettiradi.

SR-7. KPI tizimi joriy etilganlik darajasi (%). Barcha fakultet, bo'limlar va tarkibiy tuzilmalarda natijaga yo'naltirilgan ko'rsatkichlar tizimining amalda ishlash darajasini o'lchaydi.

2. Tashkiliy boshqaruv mezoni.

2-jadval

Tashkiliy boshqaruv mezoni

Indikator	Mazmuni
TB-1	Tashkiliy tuzilmaning optimallashganlik darajasi
TB-2	Yig'ilishlar samaradorligi (qarorlar bajarilish %)
TB-3	Ichki reglamentlarga rioya qilish
TB-4	Bo'limlararo axborot almashinuvi tezligi
TB-5	Elektron hujjat aylanishi samaradorligi
TB-6	Tashkiliy jarayonlarda raqamlashtirish darajasi (%)

TB-1. Tashkiliy tuzilmaning optimallashganlik darajasi. OTM tarkibiy tuzilmasining ortiqcha bo'g'inlarsiz, samarali vazifalar taqsimoti asosida shakllangan bo'lishi. Optimallashgan tuzilma boshqaruvni tezkorlashtiradi va byurokratiyani kamaytiradi.

TB-2. Yig'ilishlar samaradorligi. Yig'ilishlarda qabul qilingan qarorlarning bajarilish foizi, yig'ilishlar soni va ularning maqsadga muvofiqligi baholanadi. Bu boshqaruv jarayonining funksionalligini bildiradi.

TB-3. Ichki reglamentlarga rioya qilish. Bo'limlar faoliyatining normativ hujjatlar asosida olib borilishi, belgilangan muddatlarga amal qilinishi, jarayonlarning me'yoriyligini ko'rsatadi.

TB-4. Bo'limlararo axborot almashinuvi samaradorligi. Axborot almashish tezligi, hujjatlar oqimining raqamlashtirilganlik darajasi va kommunikatsiya operativligi o'lchanadi.

TB-5. Elektron hujjat aylanishi samaradorligi. Hujjatlarning elektron shaklda yaratilishi, tasdiqlanishi va kuzatilishi raqamli boshqaruvning asosiy indikatoridir.

TB-6. Raqamlashtirish darajasi. OTMdagi barcha boshqaruv jarayonlarining raqamli tizimlarda amalga oshirilish ulushi. Bu indikator zamonaviy boshqaruvning texnologik yetuklik darajasini ifodalaydi.

3. Pedagogik jarayonni boshqarish mezoni.

3-jadval

Pedagogik jarayonni boshqarish mezoni

Indikator	Mazmuni
PJ-1	O'quv dasturlarining kompetensiyaga yo'naltirilganlik darajasi
PJ-2	Dasturlarni yillik qayta ko'rib chiqish
PJ-3	Xalqaro akkreditatsiyadan o'tgan dasturlar ulushi (%)
PJ-4	Dars monitoringi chastotasi
PJ-5	Pedagogik mahorat o'sish indeksi
PJ-6	Talabalar o'qituvchi reytingi
PJ-7	Metodik seminarlarda ishtirok (%)
PJ-8	Ilmiy-uslubiy ishlar soni

PJ-1. O‘quv dasturlarining kompetensiyaviy yondashuvga mosligi. Dasturlarda nazariy bilimsiz, amaliy ko‘nikmalarga asoslangan kompetensiyalar belgilanganligi baholanadi.

PJ-2. Dasturlarni yillik qayta ko‘rib chiqish. OTMda o‘quv rejalari mehnat bozori talabi asosida muntazam yangilanib borishini bildiradi.

PJ-3. Xalqaro akkreditatsiyadan o‘tgan dasturlar ulushi (%). Dastur sifatining xalqaro standartlarga mosligini ko‘rsatuvchi eng muhim indikatorlardan biri.

PJ-4. Dars monitoringi chastotasi. O‘qituvchilarning dars jarayonini sifatli tashkil etishi muntazam nazorat qilinishi lozim.

PJ-5. Pedagogik mahorat o‘sish indeksi. O‘qituvchilarning malaka oshirish kurslari, seminarlar, treninglar orqali mahorat darajasini o‘lchaydi.

PJ-6. Talabalar tomonidan o‘qituvchilar reytingi. Ta’lim sifati bo‘yicha talabalarning fikri boshqaruv uchun eng muhim teskari aloqa hisoblanadi.

PJ-7. Metodik seminarlarda ishtirok etish (%). Metodik faoliyatning rivojlanganlik darajasini ko‘rsatadi.

PJ-8. Ilmiy-uslubiy ishlar soni. Pedagoglarning ilmiy-uslubiy faolligi ta’lim sifati bilan bevosita bog‘liq.

4. Kadrlar siyosati mezoni.

4-jadval

Kadrlar siyosati mezoni

Indikator	Mazmuni
KS-1	Ochiq tanlovlar orqali qabul qilingan pedagoglar ulushi
KS-2	Attestatsiya shaffoflik indeksi
KS-3	Attestatsiyadan muvaffaqiyatli o‘tgan xodimlar ulushi
KS-4	Yillik malaka oshirish soatlari
KS-5	Xalqaro treninglarda ishtirokchilar soni
KS-6	Innovatsion metodlarni qo‘llash darajasi

KS-1. Ochiq tanlov orqali qabul qilingan kadrlar ulushi. Kadrlar siyosatining shaffofligi va meritokratiya tamoyillariga mosligi baholanadi.

KS-2. Attestatsiya shaffoflik indeksi. Attestatsiya jarayonida ochiqlik, baholash mezonlarining aniq belgilanganligi va korrupsiyaviy xavflarning pastligi ko‘riladi.

KS-3. Attestatsiyadan muvaffaqiyatli o‘tgan xodimlar ulushi. Kadrlar sifatining ko‘rsatkichidir.

KS-4. Xodimlarning yillik malaka oshirish soatlari. Pedagoglarning kasbiy rivojlanish intensivligini bildiradi.

KS-5. Xalqaro trening va seminarlar soni. Ochiq ta’lim makoniga integratsiyani aks ettiradi.

KS-6. Innovatsion metodlarni qo‘llash darajasi. Pedagoglarning zamonaviy texnologiyalarni amaliyotga tatbiq qilish ko‘lamini aniqlaydi.

5. Ijtimoiy-psixologik muhit mezoni. IPM-1. Psixologik iqlim indeksi. Jamoa a’zolarining o‘zaro hurmati, qo‘llab-quvvatlashi, motivatsiyasi bo‘yicha integral ko‘rsatkich.

5-jadval

Ijtimoiy-psixologik muhit mezoni

Indikator	Mazmuni
IPM-1	Jamoa psixologik muhit indeksi
IPM-2	Ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash darajasi
IPM-3	Stress va charchoq darajasi
IPM-4	Yiliga konfliktlar soni
IPM-5	Konfliktlarni hal etish tezligi
IPM-6	Ichki kommunikatsiya samaradorligi indeksi

IPM-2. Ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash tizimi faoliyati. Xodimlarning ijtimoiy himoyasi, yengilliklar va ijtimoiy paketlar mavjudligi aniqlanadi.

IPM-3. Stress va charchoq darajasi. Burnout sindromining oldini olish ko‘rsatkichlari boshqaruv uchun muhim.

IPM-4. Yiliga aniqlangan konfliktlar soni. Konfliktlar jamoaviy barqarorlikni pasaytiradi, shuning uchun ular baholash obyekti bo'ladi.

IPM-5. Konfliktlarni hal etish tezligi. Boshqaruvning muammolarni tez va to'g'ri yecha olish qobiliyatini bildiradi.

IPM-6. Ichki kommunikatsiya samaradorligi. Ma'lumotlarning aniq va o'z vaqtida yetkazilishi jamoaviy boshqaruv sifatini belgilaydi.

6. Innovatsion boshqaruv mezoni.

6-jadval

Innovatsion boshqaruv mezoni

Indikator	Mazmuni
IB-1	EdTech platformalaridan foydalanish darajasi
IB-2	LMS qamrovi (%)
IB-3	Elektron reyting tizimi faoliyati
IB-4	Innovatsion loyihalar soni
IB-5	Patent va intellektual mulk obyektlari soni
IB-6	Startap inkubatorlarda ishtirok

IB-1. EdTech platformalaridan foydalanish darajasi. Elektron ta'lim texnologiyalaridan foydalanish OTMning innovatsion rivojlanish ko'rsatkichidir.

IB-2. LMS qamrovi (%). Learning Management System orqali ta'lim jarayonini boshqarish raqamli pedagogikaning asosiy talabi.

IB-3. Elektron reyting tizimi samaradorligi. Talabalar baholarining shaffofligi va aniqligi oshadi.

IB-4. Innovatsion loyihalar soni. OTMning ijodkorlik salohiyatini ko'rsatadi.

IB-5. Patentlar soni. Ilmiy innovatsion faoliyat natijadorligi bilan bog'liq.

IB-6. Startap inkubatorlarda ishtirok. Talabalar va o'qituvchilarning tadbirkorlik salohiyatini aks ettiradi.

7. Moliyaviy-xo'jalik faoliyati mezoni.

7-jadval

Moliyaviy-xo'jalik boshqaruvi mezoni

Indikator	Mazmuni
MX-1	Byudjet mablag'laridan oqilona foydalanish indeksi
MX-2	Xarajatlar samaradorligi
MX-3	Xarajatlar shaffofligi darajasi
MX-4	Auditoriyalardan foydalanish samaradorligi (%)
MX-5	Laboratoriya jihozlari modernizatsiya darajasi
MX-6	Energiya tejamkorligi indeksi

MX-1. Budjet mablag'laridan oqilona foydalanish indeksi. Resurslar taqsimotining samaradorligi va tejamkorligi baholanadi.

MX-2. Xarajatlar samaradorligi. Har bir sarflangan mablag'ning natijaviylik darajasi aniqlanadi.

MX-3. Moliyaviy shaffoflik darajasi. Hisobotlarning ochiqligi, audit natijalari boshqaruvning oshkoraligini ko'rsatadi.

MX-4. Auditoriyalardan foydalanish samaradorligi (%). O'quv xonalarining bandlik ko'rsatkichi – infrastrukturadan oqilona foydalanish mezonidir.

MX-5. Laboratoriya jihozlarining modernizatsiya darajasi. Ilmiy baza yangilanishi ta'lim sifati bilan uzviy bog'liq.

MX-6. Energiya tejamkorligi indeksi. Xo'jalik faoliyatida ekologik va iqtisodiy samaradorlikni aks ettiradi.

8. Tashqi sheriklik va hamkorlik mezoni.

8-jadval

Tashqi sheriklik va hamkorlik mezoni

Indikator	Mazmuni
TSh-1	Ota-onalar qo'mitasi bilan tadbirlar soni
TSh-2	Mahalla bilan hamkorlik loyihalari
TSh-3	Ish beruvchilar bilan memorandumlar soni
TSh-4	Talabalar ijtimoiy loyihalardagi ishtiroki (%)
TSh-5	NNT va davlat tashkilotlari bilan qo'shma dasturlar
TSh-6	Xalqaro hamkorlik loyihalari samarasi

TSh-1. Ota-onalar qo‘mitasi bilan hamkorlik faoliyati. Ijtimoiy sherikchilikni mustahkamlash ko‘lamini bildiradi.

TSh-2. Mahalla va hududiy tashkilotlar bilan loyihalar soni. OTMning hududiy rivojlanishga qo‘shayotgan hissasi o‘lchanadi.

TSh-3. Ish beruvchilar bilan memorandumlar soni. Bitiruvchilarning bandlik imkoniyatlarini oshiruvchi muhim ko‘rsatkich.

TSh-4. Talabalar ijtimoiy loyihalardagi ishtiroki (%). Fuqarolik faolligi va ijtimoiy kompetensiyalarning shakllanishini ifodalaydi.

TSh-5. NNTlar bilan hamkorlik dasturlari. Jamiyat bilan integratsiyani kuchaytiradi.

TSh-6. Xalqaro hamkorlik loyihalari samarasi. OTMning global ta’lim maydoniga integratsiya darajasini o‘lchaydi.

Demak, yuqorida keltirilgan mezonlar bilan boshqaruv samaradorligini baholashda 9-jadvaldagi og‘irlik koeffitsientlaridan foydalanish tavsiya etiladi.

9-jadval

Boshqaruv samaradorligini baholashning og‘irlik koeffitsient

№	Mezon	Vazn (W)
1	Strategik boshqaruv	0.15
2	Tashkiliy boshqaruv	0.15
3	Pedagogik boshqaruv	0.20
4	Kadrlar siyosati	0.10
5	Psixologik muhit	0.10
6	Innovatsion boshqaruv	0.10
7	Moliya xo‘jaligi	0.10
8	Tashqi hamkorlik	0.10

Ishlab chiqilgan integrallashgan boshqaruv mezonlari indeksi orqali OTM boshqaruv samaradorligi baholanganda natijalar 10-jadvaldagi ko‘rinishda hisoblanishi tavsiya etiladi.

10-jadval.

Integrallashgan boshqaruv mezonlari indeksi

№	IMB balli	Tavsifi
1	85-100	Yuqori samarador boshqaruv
2	70-84	Barqaror, lekin takomillashtirish zarur
3	50-69	O‘rtacha, tizimli muammolar mavjud
4	0-49	Inqiroz holatidagi boshqaruv

Ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini baholash zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotining eng dolzarb yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, u ta’lim tashkilotining rivojlanish sur’atlarini, ichki boshqaruv tizimining mukammallik darajasini va ta’lim sifatiga ta’sir etuvchi funksional mexanizmlarning ishlash samaradorligini kompleks aniqlashga xizmat qiladi. Tadqiqot ishimizning bu qismida boshqaruv samaradorligini aniqlashga doir mezonlar tizimi, ularning ilmiy mohiyati va baholash ko‘rsatkichlarining (indikatorlarining) metodologik asoslari keng yoritildi.

Birinchidan, boshqaruv samaradorligini baholashning strategik, tashkiliy, pedagogik, kadrlar siyosati, ijtimoiy-psixologik muhit, innovatsion rivojlanish, moliya-xo‘jalik boshqaruvi hamda tashqi sheriklik kabi asosiy mezonlari tizimi ishlab chiqildi. Ushbu mezonlar ta’lim tashkilotining faoliyatini har tomonlama qamrab olishi, boshqaruv jarayonlarining kompleks tahliliga imkon yaratishi bilan ahamiyatlidir. Har bir mezonning mazmuni ilmiy-nazariy yondashuvlar asosida asoslab berildi, mazkur yondashuvlar ta’lim tashkilotlarida boshqaruvning aniq yo‘nalishlarini real holatlarda baholashga imkon yaratadi.

Ikkinchidan, har bir mezon bo‘yicha indikatorlar tizimi shakllantirildi. Indikatorlar – boshqaruv samaradorligini o‘lchashning operatsion ko‘rsatkichlari sifatida qaralib, ular miqdoriy, sifat jihatdan va jarayonli ko‘rsatkichlarni qamrab oldi. Indikatorlarning ilmiy asosda

tanlanishi baholash natijalarining obyektivligi, taqqoslanishi va barqarorligini ta'minlaydi. Xususan, strategik boshqaruvda SMART-moslik ko'rsatkichlari, tashkiliy boshqaruvda funksional hamkorlik darajasi, pedagogik jarayonni boshqarishda o'qituvchilar faoliyati monitoringi, kadrlar siyosatida attestatsiya shaffofligi, innovatsion boshqaruvda raqamli texnologiyalar ulushi, moliyaviy boshqaruvda resurslardan oqilona foydalanish darajasi kabi indikatorlar ta'lim tashkiloti faoliyatining real manzarasini ochib berishga xizmat qiladi.

Uchinchidan, baholash jarayonida indikatorlarning o'zaro uyg'unligi, komplekslik tamoyili, muntazamlilik, obyektivlik, raqamlashtirishga moslik kabi metodologik talablar asos qilib olindi. Bu holat boshqaruv samaradorligini aniqlashda subyektiv yondashuvlarning oldini oladi va ta'lim tashkiloti rahbariyatiga boshqaruv qarorlarini qabul qilishda aniq analitik asos yaratadi.

To'rtinchidan, mezon va indikatorlar asosida boshqaruvning umumiy natijasini baholovchi integral indeks – IMB (Integrated Management Benchmark) modeli taklif etildi. Ushbu model boshqaruv samaradorligini yagona matematik formula asosida umumlashtirib, boshqaruvning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, rivojlanish strategiyasini shakllantirish hamda boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha aniq yo'nalishlarni belgilash imkonini beradi.

Xulosa sifatida aytganda, taklif etilgan mezonlar va indikatorlar tizimi ta'lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini aniqlashning ilmiy asoslangan, kompleks va amaliy ahamiyatga ega bo'lgan yondashuvini shakllantiradi. Mazkur tizim ta'lim tashkilotlari boshqaruvini modernizatsiya qilish, boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish, strategik maqsadlarni aniq belgilash va ularning bajarilishini nazorat qilishda samarali metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Abdikarimova Z. *The Problems of Implementing the Bologna Process in the Higher Education System of Uzbekistan.* International Journal of European Studies, 3(1), 23–26. 2019. sciencepublishinggroup.com.

2. Amangeldyevich, E. B., et al. Higher education in Kazakhstan in terms of the Bologna process: Problems, solutions. New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences, 3(7), 37–43. 2017. un-pub.eu.

3. European Education Area. The Bologna Process and the European Higher Education Area. Poslednee obnovlenie: 18 June 2022 education.ec.europa.eu.

4. IQAA Press Center. Kazakhstan joined the Bologna Process (March 2010). Qozog'istonning a'zoligi haqida, va uning samaralari iqaa.org.

5. IQAA. The Bologna process in Kazakhstan. Qozog'istonning Boloniya jarayoniga qo'shilishi va natijalari iqaa.org.

6. IQAA. The Bologna Process. Institutsional sayt – ta'lim sifatini ta'minlash jihatlari iqaa.org.

7. ISO 21001:2018 – Educational Organizations Management System Standard.

8. Lodhi, I., & Ilyassova-Schoenfeld, A. *The Bologna process and its impact on the higher education reforms in Kazakhstan: a case of policy transfer and translation.* Studies in Higher Education, 204–219. 2022. OUCI.

9. OECD. Measuring Performance in Higher Education Institutions. 2023.

10. Sherboeva N. *The Main Provisions of the Bologna Process and Its Relevance for Uzbekistan.* MMIT Proceedings, 215–217. 2023. mmit.tiue.uz.

11. SpringerLink. *Twenty-Five Years of Bologna Process. The Coexistence of Different Frameworks and the Challenges for the European Higher Education Area.* FOHE-BPRC 2024, pp. 1–8 SpringerLink.

12. UNESCO. Higher Education Transformation Roadmap – 2022.

13. UNESCO. Indicators for Quality Assurance in Higher Education. 2021.

14. Wikipedia. *Bologna Process.* Tarixiy rivojlanish, 48 ta davlatdan iborat ishtirokchilar ro'yxati va ECTS ochib beruvchi sikllara haqida ma'lumot Vikipediya.

15. Zhukovskaya I.E. Bologna System in the Republic of Uzbekistan: Monitoring and Current Trends. Sovremennaya Evropa, No 3 (131), 173–187. 2025. Eco-Vector Journals Portal.