OLIY TA’LIM TASHKILOTLARIDA ZAMONAVIY BOSHQARUV SHAKLLARI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

Umarova Xilola Uktamovna,
O‘zbekiston Respublikasi maktabgacha va maktab ta’limi vaziri, iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Annotatsiya: *Maqolada oliy ta’limning ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatidagi xususiyatlarini asoslash, jamiyatda oliy ta’limning rolini asoslash va tizimlashtirish, samarali strategiyani shakllantirish uchun zarur bo‘lgan oliy ta’limning faoliyat ko‘rsatish qonuniyatlarini va uni zamonaviy boshqaruv sharoitlarida rivojlantirish tendentsiyalarini aniqlash, zamonaviy boshqaruv shakllari va ularning rivojlanish masalalari o‘rganiladi, xalqaro tajriba misolida oliy ta’lim muassasalarining avtonomiyasi, sifat nazorati, raqamli boshqaruv tizimlari, tadbirkorlik yondashuvi tahlil qilinadi. Shuningdek, O‘zbekiston oliy ta’lim tizimidagi islohotlar, ilg‘or amaliyotlar va mavjud muammolar yoritiladi. Xalqaro tajriba bilan milliy tajriba solishtirilib, taklif va tavsiyalar beriladi.*

Kalit so‘zlar: *oliy ta’lim, tendensiyalar, transformatsiya, konsepsiya, boshqaruv, zamonaviy boshqaruv, boshqaruv tuzilmasi, boshqaruvning matritsali tuzilmasi, modernizatsiya, avtonomiya, raqamlashtirish, sifat nazorati, xalqaro tajriba.*

Аннотация: *В статье рассматриваются принципы высшего образования как социально-экономической системы, роль высшего образования в обществе, разработка эффективной стратегии, выявление закономерностей и тенденций его развития в современных условиях хозяйствования, современные формы управления и проблемы их развития, анализ автономии высших учебных заведений, контроля качества, цифровых систем управления и предпринимательского подхода на примере международного опыта. Также освещаются реформы, передовой опыт и существующие проблемы в системе высшего образования Узбекистана. Проводится сравнение международного и национального опыта, даются предложения и рекомендации.*

Ключевые слова: *высшее образование, тренды, трансформация, концепция, управление, современный менеджмент, структура управления, матричная структура управления, модернизация, автономность, цифровизация, контроль качества, международный опыт.*

Современные формы управления и тенденции развития высших учебных заведений

Умарова Хилола Уктамовна,
Министр дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан, доктор философии (PhD) по экономическим наукам, доцент

Modern management practices and development tendencies in higher educational institutions

Umarova Khilola Uktamovna,
Minister of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan, Doctor of Philosophy in Economics (PhD), Associate Professor

Abstract: *This article studies the principles of higher education as a socio-economic system and identifies its role in society, along with current development tendencies and essential laws under modern management conditions. It reviews contemporary management practices, including issues related to institutional autonomy, quality control, digital management systems, and an entrepreneurial approach, drawing on international experiences. Furthermore, it discusses reforms, best practices, and challenges within Uzbekistan's higher education system. The article compares international practices with national experiences and offers suggestions and recommendations for improvement.*

Keywords: *Higher Education, tendencies, transformation, concept, management, modern management, management structure, matrix management structure, modernization, autonomy, digita-*

Oliy ta'lim – bu jamiyatning intellektual salohiyatini shakllantiruvchi asosiy tizimlardan biridir. So'nggi yillarda globallashuv, raqamlashtirish, mehnat bozoridagi talablarning o'zgarishi va yangi texnologiyalarning jadal rivojlanishi natijasida oliy ta'lim tizimida [9] boshqaruv tamoyillarini zamon talablariga mos ravishda ishlab chiqish ehtiyoji kuchaydi. Shu sababli, oliy ta'lim muassasalarida samarali boshqaruv shakllari va yondashuvlarini joriy etish dolzarb masalaga aylangan [17].

Bugungi kunda oliy ta'lim tizimi global tendensiyalar ta'sirida tubdan o'zgarib bormoqda. Sohasining jadal rivojlanishi jamiyat va davlat oldiga yangi talab va vazifalarni qo'ymoqda. Oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, jumladan, boshqaruv shakllarini tubdan yangilash zarurati dunyo ta'limining geosiyosatida globallashuv, raqamli texnologiyalar, ilmiy-texnik taraqqiyot va mehnat bozorining o'zgaruvchanligi bilan belgilanmoqda. Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv shakllarini zamonaviylashtirish esa ta'lim sifatini oshirish va raqobatbardoshlikni ta'minlashda muhim omil hisoblanadi. Shu nuqtayi nazardan, zamonaviy boshqaruv shakllarining joriy etilishi hamda xalqaro tajriba asosida milliy modelni shakllantirish dolzarb ahamiyat kasb etadi. Bunday sharoitda ta'lim tizimi rivojlangan va aholining ta'lim darajasi yuqori bo'lgan O'zbekiston ta'lim tizimini zamonaviy boshqaruv talablariga moslashtirishi kerak. Bu xo'jalik yurituvchi subektlarning ta'lim sohasidagi o'zaro munosabatlari tamoyillarini, boshqa ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda shakllangan ijtimoiy normalar va an'analarni ham xorijiy, ham mahalliy amaliy tajribani, shuningdek, ilmiy tafakkurning so'nggi yutuqlarini hisobga olgan holda tubdan o'zgartirishni taqozo etadi.

Shu munosabat bilan, O'zbekistonda, shuningdek, boshqa mamlakatlarda oliy ta'limni modernizatsiya qilish jarayoni alohida ahamiyat kasb etmoqda va nazariy asoslash va keyingi tadqiqotlarni talab qiladi. Bilimlar iqtisodiyotida qo'llaniladigan institutsional vositalar samaradorligining umumiy qonuniyatlari va aniq mezonlarini tushunmasdan turib, bunday iqtisodiyotning mavjud sharoitlariga mos keladigan va davlat iqtisodiy siyosati yordamida amalga oshiriladigan samarali strategiyani ishlab chiqish mumkin emas [13]. Davlat iqtisodiy siyosatining eng muhim tarkibiy qismi ijtimoiy siyosat bo'lib, uning obyektlaridan biri ta'lim tizimi va xususan oliy ta'limdir.

Oliy ta'limni modernizatsiya qilish sohasida muhim nazariy asoslar va amaliy tajribalar to'plangan, biroq oliy ta'limni tarkibiy, institutsional va mazmunan modernizatsiya qilishning tizimli ta'siri muammosi hali yetarlicha ishlab chiqilmagan.

Oliy ta’lim tizimida olib borilayotgan keng qamrovli islohotlarga qaramay, talabalar va o‘qituvchilar uchun haddan tashqari yuklamaning ko‘ligi, ilmiy maktablarning tanazzulga uchrashi va yo‘qolishi, kompetensiyalardan ko‘ra ananaviy o‘qitishning ustunligi, til o‘rgatishning pastligi, ta’lim dasturlarining nomuvofiqligi, talabalar va o‘qituvchilarning harakatchanligi va boshqalar bilan bog‘liq muammolar hali ham hal qilinmagan [17]. Oliy ta’limni modernizatsiya qilish bo‘yicha qabul qilingan qarorlarning oliy ta’limning o‘zi va jamiyat uchun nataijalarni prognozlash bo‘yicha tadqiqotlar yetarli emas.

Oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishga bag‘ishlangan ishlarda asosan faqat alohida jihatlar yoritilgan yoki oliy ta’lim sohasiga xos bo‘lgan [10] ijtimoiy taraqqiyotning hozirgi bosqichi talablariga javob beradigan o‘ziga xos xususiyatlar yetarlicha hisobga olinmagan holda umumiy masalalar muhokama qilinadi, bu esa ilmiy munozara uchun sharoit yaratadi, lekin zamonaviy boshqaruv tizimi yo‘nalishlarini oydinlashtirishga yordam bermaydi. Xususan, bilim, innovatsiya, axborotga asoslangan “zamonaviy boshqaruv” sharoitida oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini, jumladan, hududiy miqyosda shakllantirishning huquqiy, tashkiliy va uslubiy jihatlari ham alohida ishlab chiqilmagan [9]. Bundan tashqari, ijtimoiy rivojlanishning mintaqaviy tarkibiy qismini mustahkamlash hozirgi vaqtda rivojlanish darajasidan, davlat tuzilishidan, madaniy an’analardan qat’i nazar, aksariyat mamlakatlar uchun xarakterli xususiyatdir. O‘z navbatida, ta’limni rivojlantirishning hududiy strategiyalarini ishlab chiqish mintaqaning o‘zaro bog‘liq bo‘lgan qator ijtimoiy-iqtisodiy muammolarini kompleks hal etish uchun zarur. Shu munosabat bilan nafaqat davlat, balki hududiy darajada oliy kasbiy ta’lim sohasida eng samarali strategiyalarni ishlab chiqish va qo‘llash muammosi alohida ahamiyatga ega. Bularning barchasi oliy ta’limni yanada rivojlantirish va uning jamiyatga qo‘shayotgan hissasiga oid muhim nazariy va amaliy muammoni hal qilishga qaratilgan ilmiy tadqiqotning dolzarbligi va ko‘lamliligidan dalolat beradi [17].

Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, iqtisodiy farovonlikka samarali milliy strategiyaga ega bo‘lgan davlatlar erishgan. Erishilgan mavqelarni yo‘qotish nafaqat iqtisodiy sharoitlar, balki raqobatdosh davlatlarning strategik muammolariga yetarlicha baho bermaslik, noqulay voqealarga faol tayyorgarlik ko‘rmaslik bilan ham bog‘liq. Iqtisodiyot nazariyasining asosiy ochiq savollaridan biri bu bilimlar iqtisodiyoti qonuniyatlarini nazariy tushunish va yaqinlashib kelayotgan yagonalik kontekstida ijtimoiy rivojlanish tendensiyalarini prognoz qilishdir [17].

Rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarda oliy ta’limni strategik rejalashtirish bo‘yicha jahon tajribasini tahlil qilish shuni ko‘rsatdiki, ko‘pgina mamlakatlarning strategik rejalarida o‘ziga xos xususiyatlar yo‘q, ularda ssenariy modellar qo‘llaniladi. Shu bilan birga, ta’lim tizimini strategik rejalashtirish faol rivojlanmoqda. So‘nggi paytlarda Marokash, Afg‘oniston, Madagaskar, Janubiy Afrika, Gaiti, Zambiya kabi rivojlanayotgan mamlakatlarda oliy ta’limni strategik rejalashtirish zarurati e’tirof etildi. Eng muhim o‘ziga xos xususiyat - o‘lchanadigan ko‘rsatkichlardan foydalanish, yagona strategiyani ishlab chiqish [18], uni boshqaruv darajalari bo‘yicha taqsimlashdir.

OECD ekspertlarining fikriga ko‘ra, Yevropa universitetlari Finlyandiya, Kanada va Yaponiyadagi dunyodagi eng yaxshi ta’lim tizimlaridan, shuningdek, Hindiston, Xitoy va Janubiy Koreyaning samarali va jadal rivojlanayotgan ta’lim tizimlaridan past bo‘lib, ularda talabalar “a’lo baho va ko‘nikmalar” oladi, garchi ularda ta’limni saqlash xarajatlari nisbatan past [18].

Oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishga ilmiy muammo sifatida qaraydigan bo'lsak, ularni bog'lab turuvchi "zanjirli tizim" global iqtisodiy muammolar, strategik rejalashtirish metodologiyasi keng tadqiq etilishi, iqtisodiy o'sish va iqtisodiy rivojlanishni tezlashtirish omillari, davlatning iqtisodiy hayotga aralashuvi sabablari va davlatning bozor mexanizmlariga aralashuvi shakllari, davlatning iqtisodiy vazifalari [17] hisoblanadi.

Davlatning strategiyasi va iqtisodiy siyosati konsepsiyalarini o'rganish, ta'lim xizmatlari bozorini shakllantirish muammolari bo'yicha Q.X.Abdurahmonov, G.N.Axunova, X.P.Abulqosimov, M.Sharifxo'jaev, S.S.G'ulomov, M.Mirzakarimova, D.X.Nabiyev, D.N.Rahimova, M.X.Saidova, M.M.Tashxodjayev hamda Sh.R.Xolmo'minovlar ta'lim tizimi, ta'lim xizmatlari bozori va uning rivojlanishining iqtisodiy tahlili, ta'lim tizimi va mehnat bozori o'rtasidagi o'zaro integratsiya munosabatlari, mehnat bozori segmenti va yuqori malakali kadrlar tayyorlash masalalarini o'z ishlarida bir qator izlanishlar [11] olib borishgan.

Ko'pchilik ekspertlar: R.Djurayev, J.G'.Yo'ldashev, U.Inoyatov, Sh.Qurbonov, M.Mirsoliyeva, I.Murakayev, I.Saifnazarov, S.Turg'unov, A.T.To'xtaboyev, M.Yuldashev, U.Sharifxo'y, A.Ibragimov, M.Pardaevalar ta'lim tizimini boshqarish, rahbar va pedagog kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, ularni kasbiy faoliyatga tayyorlash, ta'lim tizimi xodimlarining faoliyati, ularning kasbiy kompetentligini rivojlantirish masalalarini o'rganib, ta'lim tizimini rivojlantirish strategiyasining ahamiyatini bir ovozdan ijobiy baholaydilar.

A.X.Abdullayev, N.S.Rahimov, M.O.Xadayevlar ta'lim xizmatlarining sifati bevosita ularni ishlab chiqarish sharoitlariga (zamonaviy ta'lim va tarbiya texnologiyalaridan foydalanish, yuqori malakali o'qituvchilar mavjudligi) o'qituvchining tayyorgarlik darajasiga, dars jadvali va yil mavsumiga bog'liq holda barqarorsizligiga ham bog'liqligini asoslab berishgan, A.Bekmurodov, J.Jalolov, D.Muhitdinov, D.Rahimova, G.S.Sa'dullayeva, S.Salimov, A.A.Soliyev, S.A.Usmonov, D.Ergashxodjayeva, M.Qosimova kabi olimlar ta'lim xizmatlari bozori va uning rivojlanishining iqtisodiy tahlili, ta'lim xizmatlari bozorini rivojlantirish strategiyasi va mehnat bozori [11] segmenti borasida ilmiy izlanishlar olib borganlar.

Shu bilan birga, xususan oliy ta'lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv tizimini rivojlantirishning metodologik jarayonlari bo'yicha keng qamrovli tadqiqotlar deyarli yo'q.

Zamonaviy boshqaruvning kadrlar tayyorlash mazmuni va kasbiy tarkibiga, ularning shaxsiy va kasbiy sifatlariga qo'yiladigan talablarni o'zgartirish, turli darajadagi mutaxassislarni kasbiy tayyorlash mazmunini shakllantirishga yondashuvlarni asoslash muammolari yetarlicha o'rganilmagan. Ta'limda risklarini boshqarish, oliy ta'limning boshqaruv siyosati sohasida ilmiy ishlar, shuningdek, turli darajadagi, shu jumladan ta'lim sohasida strategik rejalashtirish holati bo'yicha tahliliy ishlar zarur [9].

Ta'lim muassasalari rivoji uchun zamonaviy boshqaruvning o'ziga xos tomonlari, usullari hamda shakllarini bilish va samarali foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi. Dunyo bo'ylab ko'plab rivojlangan mamlakatlarda oliy ta'lim muassasalari mustaqil boshqaruvga egadir.

Ma'lumki, zamonaviy boshqaruv shakllari an'anaviy yoki "eskicha" boshqaruv bilan quyidagi xususiyatlari bilan ajralib turadi:

Stratejik boshqaruv – uzoq muddatli maqsadlarga yo'naltirilgan rejalashtirish, ichki va tashqi omillarni hisobga olib qarorlar qabul qilish.

Ta'lim muassasasining boshqaruv modeli (Higher Education Institution) – universitetlar

nafaqat ta’lim muassasasi, balki innovatsion va tadbirkorlik markazi sifatida faoliyat yuritadi.

Avtonomiya va samaradorlikka asoslangan boshqaruv – moliyaviy va akademik mustaqillik, ichki audit va natijalarga yo‘naltirilgan yondashuv.

Axborotlashtirish va raqamlashtirish asrida oliy ta’lim muassasasida raqamli boshqaruv tizimlarini ishlab chiqish asosida ish ko‘lami yanada ixchamlashtirilib samaradorlikka erishish osonlashadi. Shu kabi strategik yondashuvlar asosida elektron universitet konsepsiyasi, talaba axborot tizimlari (SIS), Learning Management Systems (LMS), sun’iy intellekt asosida qaror qabul qilish tizimlarini yo‘lga qo‘yish zarurati yuqori. Bu borada ta’lim sifatini ta’minlash va monitoring qilish orqali zamonaviy boshqaruvni tizimlashtirish uchun ichki va tashqi sifat monitoring va reyting tizimlari natijalarini tahlil qilib borish muhimdir. Aynan, monitoring va reyting natijalarining xulosaviy jarayoni akkreditatsiya jarayonlari va xalqaro standartlarga muvofiqlik (masalan, ESG – European Standards and Guidelines) hisoblanib, ta’lim muassasasiga beriladigan tashqi baholash va nazorat zamonaviy boshqaruv usullarining nechog‘lik samarali yo‘lga qo‘yilganini tahlil qilish imkonini beradi.

Ta’lim muassasasi rahbarining, xususan, boshqaruv jarayonlarida ishtirok etadigan quyi boshqaruv xodimlarning liderlik va boshqaruv madaniyati, transformatsion liderlik yondashuvi, boshqaruv jarayonida ilmiy-innovatsion muhit yarata olishi, faol ishtirokchilik asosidagi boshqaruv (participatory management)da shaxsiy xissadorligini yuqori bo‘lishi, rivojlanish tendensiyalari va global integratsiya (universitetlarning xalqaro reytinglarda ishtirok etishi, xalqaro dasturlarni joriy etish) asosida samaradorlik natijalarining sifatiga yondashuvi boshqaruvning to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilganining mahsuli bo‘lishga xizmat qiladi.

Jahon tajribasi va ta’lim berish tendensiyalari ta’lim muassasalarining akademik erkinlikni oshirish, jumladan, mustaqil o‘quv dasturlari, ilmiy tadqiqotlar uchun erkinlikka erishishi natijasida ta’limiy ehtiyojlarning yechimiga erishish imkonini kengaytiradi. Bunda oliy ta’lim tashkiloti jamiyat va davlat buyurtmasini bajarishda ijtimoiy sheriklik bilan integratsiyani yo‘lga qo‘yishi, ya’ni dual ta’lim, “universitet – buyurtmachi – davlat” hamkorligi strategiyasini belgilab olishi barqaror rivojlanishga xizmat qiluvchi boshqaruv ijtimoiy mas’uliyatli yondashuvlar zarur [10].

Yuqoridagi fikrlarni umlashtirish asosida bizningcha, oliy ta’lim tashkilotlarining zamonaviy boshqaruv shakllari ularning global maydondagi raqobatbardoshligini oshiradi, ta’lim sifati va samaradorligini ta’minlaydi. Bugungi kunda universitetlar faqat bilim beruvchi emas, balki innovatsion va tadbirkorlik markazi sifatida ham rivojlanmoqda. Shu sababli, boshqaruv tizimlarining modernizatsiyasi va ilg‘or yondashuvlarning amaliyotga joriy etilishi oliy ta’lim sohasining barqaror rivojlanishiga [17] xizmat qiladi.

Ma’lumki, dunyoning yetakchi davlatlari oliy ta’limni boshqarishda bir qator zamonaviy yondashuv va mexanizmlardan foydalanmoqda. Ularning ayrim asosiy jihatlarini tahlil qilib ko‘ramiz.

AQSh, Buyuk Britaniya va Yevropa universitetlarida moliyaviy va akademik qarorlarni mustaqil qabul qilish kuchaymoqda. Bu, o‘z navbatida, tezkor va samarali boshqaruvni ta’minlaydi. AQSh modeli ko‘plab davlatlardan farqli ravishda “avtonom universitetlar” faoliyatini yo‘lga qo‘ygan bo‘lib, unda universitetlar mustaqil ravishda o‘quv rejalari, budjet va tadqiqot yo‘nalishlarini belgilaydi.

Shuningdek, oliy ta’lim tashkilotlarida kengashlar (Board of Trustees) boshqaruvi faoliyat olib boradi. Bunda, universitetni boshqarishda xususiy sektor vakillari ishtirok etadi.

Tadbirkorlik yondashuvi asosida faoliyat olib borayotgan ko‘plab oliy ta’lim tashkilotlar grantlar, patentlar va spin-off kompaniyalar orqali daromad topadi. Universitetlar ilmiy innovatsiyalarni tijoratlashtirishga e’tibor qaratmoqda.

Bologna jarayoni doirasida Yevropa davlatlari ta’lim sifatini doimiy baholash tizimlarini joriy etmoqda. Yevropa Ittifoqi tajribasi (Bologna jarayoni)ga ko‘ra kredit-modul tizimi (ECTS) amalga oshirilib, talabalarning o‘quv faoliyati kreditlar orqali baholanadi. Bundan tashqari akademik mobillik asosida talabalar va professor-o‘qituvchilar erkin harakat qilish imkoniyatlari mavjud. Sifatni ta’minlash tizimi (ESG) esa mustaqil sifat nazorati agentliklari orqali muntazam baholashlar olib boriladi.

Finlyandiya, Skandinaviya va boshqa davlatlar tajribasi ham o‘ziga xos demokratik boshqaruv asosida amalga oshiriladi. Talabalar va professor-o‘qituvchilar oliy o‘quv yurti boshqaruvida bevosita ishtirok etadi. Finlyandiya, Janubiy Koreya, Estoniya kabi davlatlarda elektron boshqaruv tizimlari keng qo‘llaniladi, bu esa boshqaruv jarayonlarini optimallashtiradi.

Xalqaro tajribar bilan bir qatorda O‘zbekiston ta’lim tizimida ko‘zga tashlanayotgan o‘zgarishlar asosida so‘nggi yillarda oliy ta’lim tizimida keng ko‘lamli islohotlar olib borilayotganini e’tirof etish mumkin. Boshqaruv shakllari va tizimlari xalqaro tajribaga moslashtirilmoqda, jumladan:

Raqamli boshqaruvga o‘tish my.edu.uz, lms.ziyo.uz, EMIS (Education Management Information System) kabi platformalar joriy etilgan. Universitetlar o‘z veb-saytlari orqali interaktiv xizmatlarni taqdim etmoqda (masalan, elektron hujjat aylanishi). Biroq, elektron boshqaruv tizimlari va masofaviy ta’lim platformalari joriy qilinayotganiga qaramay, texnik infratuzilmani yanada rivojlantirish talab etiladi.

2020-yildan boshlab ayrim universitetlarga moliyaviy va akademik mustaqillik berildi (masalan, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, INHA universiteti).

Mustaqil o‘quv rejalar ishlab chiqish va talabalar qabulini o‘zlari belgilash huquqi berildi.

O‘zbekiston davlat sifat nazorati tizimi shakllanmoqda, xalqaro akkreditatsiyaga yo‘l ochilmoqda. Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi tomonidan oliy ta’lim muassasalari reytingi tuzilmoqda. Xalqaro akkreditatsiya jarayonlari boshlangan (masalan, IQAA, ASIIN, QS Stars baholash tizimlari).

Ko‘plab xorijiy universitet filiallari faoliyat yuritmoqda, talabalar almashinuvi va qo‘shma diplom dasturlari rivojlanmoqda (Mamatqulov, 2022). Қатор xorijiy universitetlar filiallari ochildi (Westminster, Turin, Amity, MISiS, Puchon va h.k.).

1-jadval.

Xalqaro va milliy tajribaning o‘xshash va farqli jihatlari

Ko‘rsatkich	Xalqaro tajriba	O‘zbekiston tajribasi
Avtonomiya	To‘liq va chuqur avtonomiya	Bosqichma-bosqich joriy etilmoqda
Raqamlashtirish	To‘liq integratsiyalashgan tizimlar	Faol joriy qilinmoqda, lekin hali yakuniy emas
Sifat nazorati	Mustaqil agentliklar	Davlat va ichki baholash tizimlari aralash
Akademik mobillik	Keng imkoniyatlar	Endilikda rivojlanmoqda (masalan, El-yurt umidi)
Tadbirkorlik	Universitetlar o‘z kompaniyalarini yaratadi	Rivojlanish bosqichida, startaplar orqali qo‘llab-quvvatlanmoqda

“Universitet – biznes – davlat” modeli asosida innovatsion loyihalar amalga oshirilmoqda (masalan, IT Park, Yashnobod texnoparki bilan hamkorlik).

Universitetlar innovatsion markazlar va texnoparklar tashkil etmoqda, lekin tadbirkorlik sohasida hali ko‘plab imkoniyatlar ochilishi zarur [5].

Oliy ta’lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv tizimini rivojlantirish strategiyasini shakllantirish jarayonining nazariy va uslubiy asoslarini ishlab chiqishda quyidagi vazifalar guruhlarini hal qilishni talab qildi:

1. Oliy ta’limning ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatidagi xususiyatlarini asoslash, uning rivojlanish shart-sharoitlari va omillarini aniqlash; zamonaviy boshqaruv tizimining xarakterli xususiyatlarini va jamiyatda oliy ta’limning rolini asoslash va tizimlashtirish, samarali strategiyani shakllantirish uchun zarur bo‘lgan oliy ta’limning faoliyat ko‘rsatish qonuniyatlarini va uni yangi iqtisodiy sharoitlarda rivojlantirish tendensiyalarini aniqlash [17].

2. Dunyoning etakchi mamlakatlari oliy ta’lim tizimlarini tahlil qilish asosida O‘zbekiston oliy ta’lim modeli mazmunini ochib berish, uning afzalliklari, qarama-qarshiliklari va keyingi rivojlanish istiqbollarini asoslash. O‘zbekiston-Jahon konfiguratsiyasi asosida O‘zbekiston oliy ta’limi samaradorligini, shuningdek, zamonaviy boshqaruv talablarini hisobga olgan holda tarkibiy, institutsional va mazmunli modernizatsiya qilishning konseptual qoidalarini ishlab chiqish.

3. Oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishning mazmunini ochib berish va zarurligini asoslash. O‘zbekistonda strategik rejalashtirishni tahlil qilish asosida uning holatini baholash va oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasining umumdavlat strategik rejalari tizimidagi o‘rnini [9] aniqlash. Oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirish sohasidagi O‘zbekiston qonunchiligidagi kamchiliklarni aniqlash. O‘zbekiston jahon ta’lim tizimiga kirganda o‘zining samarali strategiyani shakllantirish uchun hisobga olinishi kerak bo‘lgan oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishning jahon tajribasini o‘rganish.

4. Oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirishning original metodikasini ishlab chiqish. Zamonaviy boshqaruv talablarini hisobga olgan holda oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasida davlat va universitetlarning boshqaruv siyosatining rolini aniqlash. Oliy ta’limda risklarni boshqarish tizimini o‘rganish, risklarni tahlil qilish va ularni cheklash choralarini ishlab chiqish.

5. Oliy ta’lim sohasidagi hududiy siyosatning mazmunini ochib berish, maqsad va ustuvor yo‘nalishlarini aniqlash, oliy ta’limni rivojlantirishning hududiy strategiyasining sifat ko‘rsatkichlarini tahlil qilish, uning yo‘nalishlarini aniqlash, uni vizuallashtirish va rivojlanish strategiyasini shakllantirishda zamonaviy boshqaruv metodologiyasidan [9, 14] foydalanish.

Oliy ta’lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv tizimini rivojlantirish O‘zbekistonning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga katta hissa qo‘shishini ta’minlash, jahon oliy ta’lim bozorida raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan zamonaviy boshqaruv talablarini hisobga olgan holda tarkibiy, institutsional va mazmunli o‘zgarishlarga asoslangan oliy ta’lim samaradorligini oshirishning siyosiy va iqtisodiy konsepsiyasini ishlab chiqishdan iborat. Shuningdek, yangi iqtisodiy sharoitlarda oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan original integratsiyalashgan metodologiyasini ishlab chiqish shart. Unda aniqlashtiruvchi va nazariy, uslubiy va amaliy bilimlarni oshirish elementlarini o‘z ichiga olgan eng muhim natijalarga quyidagi qoidalar kiradi:

1. Zamonaviy boshqaruv talablarini inobatga olgan holda, tarkibiy o‘zgarishlar, institutsional o‘zgarishlar va oliy ta’lim mazmunini

o‘zgartirish o‘rtasidagi barqaror munosabatlarni o‘rnatuvchi strategiyani shakllantirish bosqichi sifatida oliy ta’lim samaradorligini oshirish konsepsiyasi ishlab chiqiladi. Shu bilan birga, O‘zbekiston oliy ta’limini qayta qurish zarurati va afzalliklari isbotlangan, uni yanada rivojlantirish istiqbollari aniqlangan, rasmiy va norasmiy institutsional o‘zgarishlar muammolari aniqlangan va ularni hal qilish bo‘yicha aniq chora-tadbirlar [9] taklif etiladi. O‘zbekiston oliy ta’limining raqobatbardoshligini ta’minlaydigan va O‘zbekiston va uning hududlari iqtisodiyotiga katta hissa qo‘shadigan ilg‘or oliy ta’lim tizimini shakllantirish bo‘yicha chora-tadbirlar ishlab chiqiladi.

2. An’anaviy (mehnat, pul va tabiiy resurslar) bilan bir qatorda iqtisodiy o‘sishning yangi omillari (bilimlar, innovatsiyalar, AKT), sezilarli o‘zgarib borayotgan ayirboshlash munosabatlari, sanoat rentabelligining sezilarli o‘sishi, iqtisodiy o‘sish sifati tufayli o‘z ko‘lami bo‘yicha global bo‘lgan postindustrial iqtisodiyotning bosqichi sifatida belgilab berilgan jarayonlarning tizimli ko‘rinishi [9] taklif etiladi.

3. Xalqar talablar asosida mamlakat oliy ta’lim muassasalari holatini baholash mezonlari joriy etiladi, jumladan, davlat va nodavlat universitetlari soni, moliyalashtirish manbalari va hajmlari, ta’lim darajalari, o‘qish uchun kotrakt to‘lovlari, kredit birliklari tizimi, ta’lim va ilmiy xizmatlarning sinergiyasi, hamkorlik [9]. Ular asosida jahon ta’lim tizimiga kirish uchun O‘zbekiston oliy ta’limini rivojlantirish strategiyasini shakllantirishda hisobga olinishi kerak bo‘lgan oliy ta’limning xalqaro modeli asosida yanada rivojlanish qarama-qarshiliklari va mexanizmlari aniqlandi.

4. Umuman manbalarda oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasi mazmunining ta’lim faoliyatining notijorat xarakteri bilan bog‘liq xususiyatlari ochib berilgan: ta’lim muhitini tartibga solishning yuqori darajasi; oliy ta’lim faoliyati yakuniy natijasining noaniqligi; ta’lim va biznesdagi qadriyatlar tizimidagi farq; “iste’molchi” tushunchasining noaniqligi, strategiyani tanlashda boshqaruv mustaqilligini cheklash. Shuningdek, oliy ta’lim tizimini ma’lum bir tarixiy davrda uning talablari va yo‘riqnomalariga muvofiqlashtirish, bozorning barcha darajalarida samarali rivojlanish yo‘lini belgilash, jamiyatning zaruriy sifatini ta’minlash, inson resurslari ehtiyojlarini qondirish, tashqi muhitning jadal o‘zgarishi va shunga mos ravishda oliy ta’lim tizimining rivojlanishidan oldinda bo‘lgan jamiyat, talabalar, ish beruvchilar talablari bilan bog‘liq bilim iqtisodiyotida oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish zarurligi isbotlangan. O‘zbekiston iqtisodiyotining innovatsion rivojlanish yo‘li, ijtimoiy rivojlanishni mahalliylashtirish kuchaygan. Bu oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini davlat strategiyasining tabiiy davomi sifatida ko‘rib chiqish imkonini beradi hamda uni hududiy rivojlanish strategiyasiga kiritishni taqozo etadi.

5. Mamlakatimizda va oliy ta’lim sohasida strategik rejalar tizimini tahlil qilish asosida faqat aniq loyihalar – maqsadli dasturlarda batafsil bayon qilingan, shuningdek, balki o‘lchanadigan ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga olgan yagona strategiyani shakllantirish zarurati to‘g‘risida taklif ishlab chiqiladi. Hozirgi vaqtda davlat darajasidagi strategiya, undagi prognoz hisob-kitoblariga qaramay, odatda deklarativ xarakterga ega, tuman darajasida, hududiy darajada aniq mezonlar yo‘q. Oliy ta’limni strategik rejalashtirish tizimi uchun amaldagi davlat strategik rejalari ko‘p jihatdan faqat yo‘nalish va asosiy tamoyil [9] hisoblanadi.

6. Oliy ta’lim tashkilotlarini rivojlantirish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirishning original, yaxlit metodologiyasi ishlab chiqiladi. Uda strategiyani shakllantirish va amalga oshirish jarayoni uchun asos balanslangan ko‘rsatkichlar kartasi, portfel tahlili matrit-

salari va strategiyani shakllantirish hada amalga oshirish algoritmi tushunchalarining integratsiyasi bo‘ldi. Ushbu yondashuvning asosiy qiymati nafaqat joriy, balki kelajakdagi rivojlanishning muhim omillarini baholashga imkon beradigan moliya, mijozlar, ichki jarayonlar va xodimlar bilan bog‘liq o‘lchanadigan ko‘rsatkichlar to‘plami bilan yagona strategiyani shakllantirishdir. Bundan tashqari, strategiya nafaqat yillik rejalarda batafsil bayon etilgan, balki bo‘limlarning rejalari va shaxsiy topshiriqlariga [16] ham [17] ajratilgan. Metodikaning bosqichma-bosqich algoritmi vizualizatsiya va keyingi tartiblash maqsadida Pedagog kadrlar tayyorlovchi Pedagogik oliy ta’lim tashkilotlari (PedOTT) misolida amalga oshiriladi.

7. Oliy ta’limning ta’lim xizmatlari bozorida davlat va universitetlarning zamonaviy narx siyosatining asosiy tendensiyalari belgilab berilgan bo‘lib, ularni oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasida hisobga olish turli darajadagi ta’lim va turli mutaxassisliklar bo‘yicha kadrlar tayyorlash tizmini shakllantirishning yagona metodologiyasini ishlab chiqish uchun zarurdir [17]. “O‘zbekiston Respublikasida boshqaruv siyosati to‘g‘risida”gi qonunni ishlab chiqish va qabul qilish zarurati asoslanadi.

8. Oliy ta’lim uchun xos bo‘lgan xatarlarni tahlil qilish asosida ustuvor (eng xavfli) xatarlar aniqlanadi, ustuvor xavflar ro‘yxati va spirali tuziladi. O‘zaro bog‘liq bo‘lgan ustuvor xavf guruhlari shakllantiriladi, bu ularni minimallashtirish bo‘yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va ushbu xavf zonalarini bartaraf etishni oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasiga kiritish imkonini beradi.

9. Pedagog kadrlar tayyorlovchi Pedagogik oliy ta’lim tashkilotlari ilmiy-ta’lim kompleksi salohiyatini tahlil qilish asosida ham dasturiy tadbirlar, ham tashabbuslar doirasida oliy ta’limning hududiy tizimini rivojlantirishning strategik yo‘nalishlari belgilanadi, bu esa hududiy hokimiyat organlari tomonidan oliy ta’limni real qo‘llab-quvvatlash chora-tadbirlarini amalga oshirish [17] imkonini beradi. Oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasining sifat ko‘rsatkichlarini tahlil qilish natijasida, innovatsion rivojlanish strategiyasini amalga oshirish imkoniyatlarini hisobga olgan holda, zamonaviy boshqaruv talablariga javob bermaydigan, ba’zi ijtimoiy qatlamlar manfaatlarini qondirishga qaratilgan faoliyat to‘g‘risida xulosa chiqariladi.

Oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishda hududiy jihatni hisobga olish mantiqi shundan iboratki, davlat strategik rejalarining maqsad va vazifalari aynan ma’lum bir hudud darajasida amalga oshiriladi. Ta’lim sotsiologiyasiga ko‘ra, hududlashtirish – bu muayyan hududning rivojlanishini optimallashtirish uchun mavjud resurslardan samarali foydalanish uchun zarur bo‘lgan tizimli, tarkibiy integrassiyaning murakkab jarayoni. Ta’lim siyosatida ta’limni hududiylashtirish hududning butun hayotiy tuzilmasini rivojlantirish, ta’limning ijtimoiy-madaniy muhit bilan o‘zaro aloqalarini tashkil etish vositasidir.

O‘tkazilgan tadqiqotlar quyidagicha xulosalar chiqarish imkonini berdi. Konsepsiya, strategik rejalashtirish nazariyasiga ko‘ra, oliy ta’limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirish jarayoniga, uni shakllantirish bosqichlaridan biri (strategik tahlil, maqsadni belgilash, strategik tanlash) sifatida mos keladi. Konsepsiya maqsadlarni belgilash bosqichida ishlab chiqiladi va rejalashtirish ob’ektini (oliy ta’limni) uzoq muddatli istiqbolga mo‘ljallangan rivojlantirishning asosiy rejasini (g‘oyasini), o‘lchovli ko‘rsatkichlarda ifodalangan maqsadlarni va ularga erishishga qaratilgan tadbirlarni aks ettiradi. Oliy ta’limda boshqarish samaradorligini oshirishning asosiy maqsadi oliy ta’limning xalqaro bozorida raqobatbardoshligini oshirishdan iborat [17].

Oliy ta’limni tarkibiy o‘zgartirishlarning maqsadi jamiyat talablari va kadrlar malaka va ko‘nikmasi, shuningdek ularning imkoniyat-

larini hisobga olgan holda universitetlarning maqbul tuzilmasini yaratishdir. Shu bilan birga, qayta qurish nafaqat universitetlarni har xil turlarga diversifikatsiya qilishga, balki resurslarning konsentratsiyasiga olib keladigan konsolidatsiyaga ham qaratilgan.

Bugungi kunda oliy o'quv yurtlari negizida muayyan tarmoq bo'yicha ta'lim va ishlab chiqarish sohalari o'rtasida samarali hamkorlikni tashkil etish mumkin bo'lgan hududiy o'quv-ishlab chiqarish klasterlarini tashkil etish zarur.

O'zbekistonda o'zbek fanini boyitadigan universitetlar qancha ko'p bo'lsa, shuncha yaxshi. Integratsiyalashuvga asoslangan Milliy tadqiqot universitetlari sonini oshirish, innovatsion g'oyalar asosida ta'lim va fanni yanada rivojlantirish, bundan tashqari, O'zbekiston universitetlarining o'z maqomini oshirish istagi ilm-fan rivojiga va mutaxassislar tayyorlash sifatini yaxshilashga yordam beradi.

Viloyatlar va tumanlarning ehtiyojlariga yo'naltirilgan etakchi hududiy va shahar universitetlari soni nodavlat universitetlar bilan raqobatlashadi oladigan darajada oliy ta'limning asosiy iste'molchi-buyurtmachilari mutaxassisliklarga bo'lgan ehtiyojdan kelib chiqqan holda shakllantirilishi kerak [9].

Virtual universitetlar (davlat va aralash) – sirtqi ta'lim o'rniga. Masofaviy ta'limni asosan aholining kam ta'minlangan qatlamlari va chekka hududlardan kelgan odamlar olishlari sababli, davlat bunday dasturlarga ixtisoslashgan davlat universitetlarini davlat byudjetdan ma'lum foizgacha subsidiyalashi kerak, bu esa ta'limning zarur sifatini ta'minlaydi [18].

Ushbu tuzilmadagi turli tipdagi universitetlar soni doimiy emas va iqtisodiy vaziyatga, iqtisodiy siyosatning ustuvor yo'nalishlariga, demografik vaziyatga, ayrim universitetlarning samaradorligiga, xalqaro integratsiyaga va boshqa omillarga bog'liq [18]. Umuman olganda, oliy ta'limni qayta qurish iqtisodiyot va jamiyat uchun katta foyda keltiradi [10].

Rasmiy va norasmiy institutsional o'zgarishlar tahlili shuni ko'rsatdiki, hozirgi vaqtda oliy ta'limni modernizatsiyalash tamoyillaridan birortasi ham to'liq amalga oshirilmayapti. Shu munosabat bilan quyidagilar taklif etiladi:

Kamchilik – chet ellik talabalarni O'zbekiston universitetlariga qabul qilishning yaxshi ishlab chiqilgan tartibi yo'qligi.

Davlat grantlari doirasida tanlov asosida olingan bepul birinchi oliy ta'limni adolatli va asosli deb hisoblaymiz. O'quv jarayonida o'quv faoliyatini rag'batlantirish va iqtidorli talabalarni aniqlash varianti sifatida universitetlar bunday talabalarni grant [15] joylariga, muvaffaqiyatsiz talabalarni esa pullik ta'lim kontrakt shakliga o'tkazish huquqiga ega bo'lishi kerak. Bu esa ta'limda tenglikka emas, balki meritokratiyaga e'tibor qaratishimizga imkon beradi.

Davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirishni rag'batlantirish zarur. Uning istiqbolli yo'nalishlari qatorida ta'lim va ilmiy-tadqiqot faoliyatida xayriya fondlarini tashkil etish, investitsiya loyihalarini amalga oshirish, qo'shma tadbirkorlik sub'ektlarini tashkil etish imkoniyatlarini qayd etish mumkin.

Har bir oliy o'quv yurtining Ustavida qanday ish turlari auditoriya ishi deb hisoblanishi, bir o'qituvchiga yiliga maksimal auditoriya yuklamasi qancha bo'lishi, shu jumladan byudjetdan tashqari tarkibiy qism ham aniq ko'rsatilishi kerak.

Darajali ta'lim tizimiga o'tishda har bir ta'lim darajasi uchun o'quv dasturlari, o'quv jarayonini tashkil etishning modulli-reyting tizimi va kollegial emas (pedagoglar jamoasi ishtirokida) emas, balki professor-o'qituvchilarning soatlik yuklamasi va funksiyalari bilan bog'liq bo'lgan malaka tavsiflari va intizom matritsalarini ishlab chiqish zarur [18].

Universitetlarning real mustaqilligini ta’minlash uchun ta’lim boshqaruvi organlari va universitetlar o‘rtasida ma’muriy, ta’lim, moliyaviy, pedagogik va ilmiy xususiyatlari bo‘yicha vakolatlarni qonun yo‘li bilan aniq taqsimlash zarur. Davlat va hududiy hokimiyatlar hududiy siyosatda klaster yondashuvini qo‘llab-quvvatlashi va rivojlantirishi kerak. Fan real iqtisodiyotning elementi bo‘lsagina to‘liq rivojlanishi mumkin [18]. Shuningdek, universitetlarni boshqarishning ierarxik tuzilmasini tubdan o‘zgartirish va nufuzli xalqaro universitetlarida o‘zining samaradorligi va soddaligini isbotlagan tarmoq tuzilmalarini rivojlantirish zarur.

Umuman olganda, davlat va universitet hamjamiyati oliy ta’limning real foydalanish imkoniyatini, harakatchanligini va bilimlar iqtisodiyoti ehtiyojlariga javob beradigan mutaxassislar tayyorlash sifatini ta’minlash, universitetlarning real mustaqilligini ta’minlash, ko‘p kanalli moliyalashtirishning samarali mexanizmini ishlab chiqish, ta’lim va fan integratsiyasidan sinergik samara olish bo‘yicha puxta o‘ylangan, muvofiqlashtirilgan va uzoq muddatli ishlarni amalga oshirishi kerak.

Dunyo keyingi texnologik taraqqiyot bo‘sag‘asida turibdi, oliy ta’limning o‘z imkoniyatlaridan foydalanishdagi o‘rni ta’lim mazmunini sezilarli darajada o‘zgartirish, jahon taraqqiyotining kelajagini belgilovchi fanlar bo‘yicha oliy ta’limning ilmiy va ta’lim dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish orqali mamlakatni jahon iqtisodiyotining yetakchi davlatlari qatoriga olib chiqish qobiliyatidadir.

Ta’lim mazmuni buyutma beruvchilar kontingenti, o‘qituvchilarning malakasi, ta’lim va ilmiy tadqiqotlarga yo‘naltirilgan investitsiyalar hajmi bilan bir qatorda ta’lim sifatining tarkibiy qismlaridan [18] biridir. Ta’limning yangi sifatiga erishish jamiyatning intellektual va ijodiy elitasini maqsadli tayyorlash zarurati bilan bog‘liq. Ta’limning tegishli mazmunisiz ta’lim sifatli bo‘lishi mumkin emas. Bilimlar iqtisodiyotining o‘ziga xos xususiyati shundaki, u faqat talabga ega bo‘lgan, o‘zini-o‘zi ta’minlaydigan va daromad keltiradigan bilimlarni ishlab chiqaradi.

Zamonaviy oliy ta’lim mazmuni bilan bog‘liq eng keskin muammolar talabalar o‘qish vaqtining ilmiy asoslangan standartlari yo‘qligi, professor-o‘qituvchilarning auditoriya va darsdan tashqari o‘quv yuklamalarining nisbati, o‘quv jarayonida professor, dotsent va o‘qituvchilar rolining aniq belgilanmaganligi, ilmiy maktablarning tanazzulga uchrashi va yo‘qolishi, o‘qitishning va til bilishning o‘rtacha darajadan pastligi yoki o‘rtacha darajali kadrlar tayyorlashning nisbatan keng tarqalganligi [18] bilan bog‘liq.

Ushbu muammolarni hal qilish uchun pirovard natijada oliy kasbiy ta’lim mazmunini bilimlarga asoslangan iqtisodiyot o‘sish sharoitida – oliy ta’lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv shakllari va rivojlanish jarayonlarini amalga oshirishni ta’minlaydigan kompleks chora-tadbirlar taklif etilishi shart.

O‘zbekiston oliy ta’lim tizimi global tendensiyalarni inobatga olgan holda jadal islohotlarni amalga oshirmoqda. Garchi xalqaro tajriba bilan to‘liq tenglashish uchun hali vaqt va salohiyat talab qilinsa-da, mavjud o‘zgarishlar zamonaviy boshqaruv shakllariga o‘tishda muhim bosqichdir. Kelgusida sifatni ta’minlash, avtonomiya, xalqaro akkreditatsiya va innovatsion boshqaruv tizimlari yanada chuqurlashtirilishi zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni 23.09.2020-y. N O'RQ-637, Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi (www.lex.uz), 2020-yil 24-sentyabr, "Xalq so'zi", 2020-yil 24-sentyabr.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022-2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 11-maydagi "2022-2026-yillarda xalq ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida"gi PF-134-son Farmoni.

4. Qosimov G'.M. Menejment. Darslik. – T.: O'zbekiston, 2002. – 312 bet.

5. Qodirov, M. Oliy ta'lim muassasalarida investitsiya va innovatsion rivojlanish boshqaruvi. 2020.

6. Djuraev R.X., Turg'unov S.T. Ta'lim menejmenti. T.: "Voris-Nas'hriyoti", 2006. 263 bet.

7. Rahimov D.N. va boshqalar. Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. – T.: G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2009. 792 bet.

8. Андреас Шляйхер. Образование мирового уровня. Как выстроит школную систему XXI века? Успешные реформы и высокие результаты. Пер. с англ.– М.: Издателство "Национальное образование", Москва, 2019. 336 с.

9. Ищук, Татьяна Леонидовна Формирование стратегии развития высшей школы в экономике знаний : автореферат дис. ... доктора экономических наук : 08.00.01 Томск 2010 http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004606000/rsl01004606389/rsl01004606389.pdf

10. Сборник материалов VI традиционная международная научно-практическая конференция "Профессиональное развитие личности XXI века в системе непрерывного образования: проблемы и пути их решения", 3-4-декабря 2024 г. – Т.: Science and Innovation, 2024.

11. Современное образование как открытая система (под ред. Н.Г. Ничкало, Г.Н. Филонова, О.В. Суходольской-Кулешов ой). – "Институт научной и педагогической информации РАО, "ЮРКОМПАНИ", 2012 г.

12. Radjiyev A., Karimov F., Ibragimov A. TALIS-2018 Xalqaro tadqiqotlari talablari asosida o'tkazilgan so'rovnoma va tadqiqot hisobotining ma'lumotlar to'plami. 2-qism. Toshkent-2022. 119 bet.

13. OECD (2016) School Leader s'hip for Learning: Insightsfrom TALIS–2013-TALIS, OECD Publis'hing, Paris. https://dx.doi.org/10.1787/ 9789264258341-yen.

14. TALIS – The OECD Teaching andLearning International Survey // OECD –https://www.oecd.org/yeducation/talis/.

15. Ta'limni transformatsiyalash sharoitida rahbar va pedagog kadrlarni malakasini oshirish: zamonaviy tendensiyalar va yondashuvlar. Respublika ilmiy-amaliy anjuman materiallari
https://staff.tiiame.uz/storage/users/829/articles/FawI7zdwpQr8ntq3TBpRdncv97eZ7EE0vuKwZ-YUz.pdf

16. Safarova R., Musaev U., Musaev P., Yusupova F., Nurjanova R. O'zbekiston Respublikasida umumiy o'rta ta'lim strategiyasi muammolari va ta'lim mazmunining yangi modellari, ularni tatbiq etish yo'llari. – T.: "Fan", 2005.

17. Формирование стратегии развития высшей школы в экономике знаний – тема научной работы, скачать автореферат диссертации, по экономике бесплатно, 08.00.01 – специальность ВАК РФ (3/4) http://economy-lib.com/formirovanie-strategii-razvitiya-vysshey-shkoly-v-ekonomike-znaniy#3

18. Формирование стратегии развития высшей школы в экономике знаний – тема научной работы, скачать автореферат диссертации, по экономике бесплатно, 08.00.01 – специальность ВАК РФ. http://economy-lib.com/formirovanie-strategii-razvitiya-vysshey-shkoly-v-ekonomike-znaniy