ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
МАКТАБГАЧА ВА МАКТАБ ТАЪЛИМИ ВАЗИРЛИГИ

НИЗОМИЙ НОМИДАГИ
ЎЗБЕКИСТОН МИЛЛИЙ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ

Умарова Ҳилола Ўктамовна

ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТАШКИЛОТЛАРИДА ЗАМОНАВИЙ БОШҚАРУВ: НАЗАРИЯ, МЕТОДИКА ВА АМАЛИЁТ

Монография

Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи
Тошкент – 2025

УДК: 336.5: 6.01(575.1)
ББК 74.04
М 502

Масъул муҳаррир
Холиков Ишкобил,
тарих фанлари доктори, профессор

Тақризчилар:
Б.Х.Ходжаев, *педагогика фанлари доктори, профессор;*
Т.А.Хасанов, *иқтисод фанлари доктори, профессор;*
Д.М.Хакимова, *педагогика фанлари доктори, доцент*

Умарова Ҳ.Ў. Олий таълим ташкилотларида замонавий бошқарув: назария, методика ва амалиёт / Ҳ.Ў.Умарова – Тошкент, 2025. – 164 с.

Монографияда олий таълим ташкилотларида замонавий бошқарувни шакллантиришнинг долзарблиги: билим, ахборот ва инновацияларнинг биринчи ўринга чиқиши, бундай шароитда таълим тизими ривожланган ва аҳолининг таълим даражаси юқори бўлган Ўзбекистон таълим тизимини замонавий бошқарув талабларига мослаштириш кераклиги чуқур таҳлил қилинган. Шу муносабат билан Ўзбекистонда, шунингдек, бошқа мамлакатларда олий таълимни модернизация қилиш жараёни алоҳида аҳамият касб этмоқда ва назарий асослаш, методикалар ишлаб чиқиш, амалиётларни таҳлил қилиш асосида кейинги тадқиқотларни талаб қилади. Давлат иқтисодий сиёсатининг энг муҳим таркибий қисми ижтимоий сиёсат бўлиб, унинг объектларидан бири таълим тизими ва, хусусан, олий таълимдир.

Олий таълимни модернизация қилиш соҳасида муҳим назарий асослар ва амалий тажрибалар тўпланган, бироқ олий таълимни таркибий, институционал ва мазмунан модернизация қилишнинг тизимли таъсири муаммоси ҳали етарлича ишлаб чиқилмаган.

Ушбу монография ОТТларининг профессор-ўқитувчилари, илмий тадқиқотчилар, докторантлар, магистрлар, бакалаврлар ва таълим тизими билан боғлиқ бўлган кенг қамровли жамоатчилик учун мўлжалланган.

Низомий номидаги Ўзбекистон миллий педагогика университети илмий-техник кенгашининг 2025 йил 27 майдаги 5-сон йиғилиш қарори билан чоп этишга тавсия этилган.

ISBN 978-9910-678-82-0

© Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2025

Яна бир бор айтаман: қанча ислоҳот қилмайлик, биринчи навбатда ўқитувчининг билими ва касб маҳоратини оширмас эканмиз, сифатли таълимни таъминлай олмаймиз.

Ш.М.Мирзиёев

КИРИШ

Жаҳон бўйлаб пандемия шароитида юзага келган иқтисодий-ижтимоий инқироз ва унинг оқибатлари, иқлим ўзгариши ва биохилма-хилликнинг йўқолиб бориши, рақамли трансформациялаш жараёнларининг кучайиши ва қашшоқликни бартараф этиш борасидаги жиддий муаммолар олий таълим тизимининг роли ва аҳамиятини мисли кўрилмаган даражада ошириб юборди. Шу билан бир қаторда, бугунги кунда олий таълим муассасалари демократик ва адолатли жамиятни яратиш, инсон капиталини ривожлантириш, фан ва инновацияларга асосланган иқтисодий тараққиёт моделини шакллантиришда ўзига хос драйвер вазифасини бажармоқда[1]. Ушбу ўзгаришлар олий таълим бошқаруви тизимини тубдан такомиллаштириш заруратини юзага келтирди.

Дунё иқтисодиётини барқарор ривожлантириш, минтақавий ва глобал даражадаги интеграцион жараёнларни ташкил этиш, иқтисодиёт субъектлари ўртасидаги ҳамкорлик алоқаларидан синергик самарани олиш борасида олий таълим соҳасининг етакчилигини таъминлаш ва бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг фундаментал ва амалий муаммолари жаҳон олимлари томонидан олиб борилаётган илмий тадқиқотларнинг муҳим йўналишларидан бирига айланди. Хусусан, олий таълим бошқаруви фаолиятининг самарадорлигини таъминлаш, рақамли трансформациялаш, замонавий бошқарув моделлари ва механизмларини ишлаб чиқиш, молиявий барқарорлиги ва инвестицион жозибадорлигини оши-

[1] https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview#4 – маълумотлари асосида тайёрланди.

риш, сифат менежменти ва корпоратив бошқаруви тамойилларини жорий этиш, шунингдек, таълим ва илмий тадқиқотлар сифатини ошириш, инновацион ишланмаларни яратиш ва тижоратлаштириш борасида илмий-амалий тадқиқотлар олиб борилмоқда. Бу, ўз набатида, мазкур тадқиқот мавзусининг долзарблигини асослайди.

Ўзбекистонда олий таълим тизимини такомиллаштириш бўйича олиб борилаётган ислоҳотлар натижасида академик, ташкилий-бошқарув ва молиявий мутақилликнинг берилиши, илмий тадқиқот натижаларини тижоратлаштириш мақсадида тижорат ва нотижорат ташкилотларини ташкил этиш, штат бирликлари сонини белгилаш, бошқарув тузилмасини тасдиқлаш, меҳнат бозори талабларидан келиб чиққан ҳолда янги таълим йўналишлари ва мутахассисликларни очиш, бошқа давлат фуқароларини ўқишга қабул қилиш ва масофавий таълим бериш тартибини белгилаш имконини берди[2].

Мамлакатимизда ёшларга сифатли олий таълим бериш, тараққиёт билан ҳамқадам бўлиб келаётган мутахассисларни тайёрлаш борасида ҳам изчил ишлар амалга оширилмоқда. Олий таълим соҳасидаги ислоҳотлар, аввало қамровни ошириш, институт ва университетларнинг молиявий ҳолатини яхшилаш, профессор-ўқитувчиларни моддий қўллаб-қувватлашга қаратилди.

[2] “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепцияси”. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони 2019 йил 8 октябрдаги ПФ-5847 сон.

I БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ ТАШКИЛ ЭТИШГА НИСБАТАН НАЗАРИЙ-УСЛУБИЙ ЁНДАШУВЛАР ТАҲЛИЛИ

1.1. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини шакллантиришнинг назарий асослари

Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини шакллантиришнинг назарий ва услубий муаммолари кўплаб илмий тадқиқотларда ўз аксини топганлигига қарамасдан, бугунги кунда ҳам ўз долзарблигини сақлаб қолмоқда. Ушбу ҳолатни, фикримизча, қуйидагилар билан асослаш мумкин:

биринчидан, COVID-19 пандемияси кенг тарқалишининг олдини олишга қаратилган кескин карантин чораларини жорий этиш натижасида олий таълим муассасалари фаолиятининг бошқарув тизимини янги тамойиллар асосида ташкил этиш заруратининг юзага келиши билан боғлиқ. Хусусан, профессор Клаус Шваб ва Тьерри Маллеретнинг “COVID-19: The Great Reset” номли асарида қайд этилганидек: “...ўтмишга қайтиб бўлмайди... бугунги кунда шаклланаётган янги оламнинг ўзига хос бўлган хусусиятларини кузатиш имкониятига эга бўлмоқдамиз... тарих оқими “коронавирусгача” ва “коронавирусдан кейинги” даврларга бўлинди”;

иккинчидан, олиб борилаётган ислоҳотлар натижасида олий таълим муассасаларининг аксарият қисми ўзини ўзи молиялаштириш тизимига ўтказилиши фаолиятга бозор механизмларини жорий этишни тақозо этди. Хусусан, молиялаштиришнинг ички ва ташқи манбалари ўртасидаги мувозанатни таъминлаш ОТМ бошқарув тизимининг бош вазифаларидан бирига айланди;

учинчидан, олий таълим муассасалари фаолиятининг асосий йўналиши бўлган таълим соҳасига Топ-100 университетлар, интернет ва технологик компанияларнинг кириб келиши оқибатида рақобат курашининг кескинлашуви ОТМ бошқарув тизимининг ташкилий тузилмаси ва функционал вазифаларини қайта кўриб чиқишни талаб қилиши;

тўртинчидан, олий таълим соҳасини ривожлантириш стратегиясига мувофиқ қабул квоталарини ўрнатиш имкониятларини кенгайтириш ҳамда таълим жараёнини ташкил этишда академик мустақилликнинг тақдим этилиши билан бошқарув тизими олдида турган вазифалар кўламининг кенгайиши;

бешинчидан, мамлакатларнинг жаҳондаги мавқеини, шунингдек, исталган кўринишдаги фақулодда вазиятлардан тезкорлик ва кам талафот билан чиқиб кетиш имкониятларини белгилаб берувчи бош омиллардан бири сифатида инсон капиталининг ривожланишига бўлган эътиборнинг кучайиши.

Юқорида келтирилган мулоҳазаларни эътиборга олган ҳолда дастлаб олий таълим муассасалари фаолияти бошқарув тизимга тааллуқли бўлган асосий тушунчаларнинг иқтисодий моҳиятига аниқлик киритишга ҳаракат қиламиз.

Илмий ва амалий манбаларда "бошқарув" категориясини талқин этишга доир кўплаб ёндашувлар мавжуд. Хусусан, ушбу категорияни иқтисодиёт субъекти фаолиятига таъсири нуқтаи назаридан талқин этилишига кўра: "бошқарув – бу субъектлар ва раҳбар органлар томонидан кутилаётган натижаларга эришиш учун инсонлар ва иқтисодиёт объектлари фаолиятига таъсир ўтказишдир"[3].

Иқтисодий-математик луғатда келтирилишича: "Бошқарув – бу объект (тизим)га, мақсадга мувофиқ бўлган онгли бошқарув таъсирини ўтказиш бўлиб, таркибан зарурий ахборотларни йиғиш, жўнатиш ва қайта ишлаш, шунингдек, тегишли қарорларни қабул қилиш ва уларни бажаришдан иборат".

Википедияда: "Бошқарув – хўжалик объекти иқтисодий тизимни тартибга солиш ва йўналтириш жараёни; субъектлар, идоралар томонидан инсонлар ва иқтисодий объектларга онгли равишда таъсир кўрсатишни англатади, уларнинг фаолиятини йўналтириш ва кўзланган натижаларга эришиш мақсадида амалга оширилади"[4], деб қайд этилган.

---

[3] Райзберг Б.А., Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 234 стр.

[4] www.uz.m.wikipediya.org – маълумотлари асосида тайёрланган.

Бошқарув фанининг фундаментал асосларини ривожлантиришга муҳим ҳисса қўшган иқтисодчи олимларнинг бир қисми бошқарувни жараён сифатида талқин этган. Хусусан, М.Месконнинг “Менежмент асослари” номли китобида қайд этилишича: “...бошқарув – бу ташкилот томонидан белгиланган мақсадларга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация ва назорат жараёнидир”[5]. Шунингдек, менежмент соҳасининг таниқли вакилларидан бири бўлган П.Ф.Друкернинг фикрича: “Бошқарув инсон фаолиятининг алоҳида тури ҳисобланиб, уюшмаган оломонни мақсадга йўналтирилган ва иқтисодий унумдор гуруҳга айлантиради. Бошқарув моҳиятан ижтимоий ўзгаришларни рағбатлантиради”[6].

Таниқли олим Д.С.Синкнинг “Унумдорликни бошқариш” номли асарида бошқарувнинг икки томонлама хусусиятига эътибор қаратилган. Унга кўра: “Бошқарув санъат ва фан уйғунлиги натижасидир. Унинг вазифалари, биринчидан, инсонларни рағбатлантириш ва уларни ҳар бир аниқ вазиятнинг ўзаро алоқадорлиги, сабаблари ва оқибатларини тўлиқ тушунган ҳолда берилган вазифаларни бажаришга йўналтириш ва иккинчидан, ташкилот ичидаги инсонлар фаолиятини бирлаштиришдан иборат”[7].

Бошқарув фанига оид классик адабиётларда келтирилган талқинлар умумлаштирилган ҳолда бошқарув: а) иқтисодиёт субъекти фаолиятига таъсир ўтказиш жараёни; б) иқтисодиёт субъекти фаолиятини мақсадга йўналтирилган ҳолда ташкил этишга қаратилган фаолият йўналиши сифатидаги ёндашувлар мавжудлигидан далолат беради.

Худди шундай хулосага келган рус олимаси Т.А.Андрееванинг “Саноат корхоналарини бошқаришда сифат ва стратегик менежментнинг интеграцияланган тизимини

[5] Мескон М., Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, пер. с англ.– М.: Дело, 1993. – 45 стр.

[6] Друкер П., Рынок: как выйти в лидеры (практика и принципы) – М., 1992. – 43 стр.

[7] Синк Д.С., Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. пер. с англ. – М.: Букинист, 1989. – 56 стр.

ривожлантириш” номли илмий тадқиқот ишида эътироф этилишича: “...бошқарув жараён ёки фаолият йўналиши сифатида талқин этилишидан қатъи назар бошқарув субъектларига маълум таъсир ўтказади. Мазкур жараёнлар ёки фаолият йўналишлари белгиланган мақсадларга эришиш учун ресурслардан оптимал фойдаланишга қаратилган. Бундан ташқари, билимларнинг илмий соҳаси сифатида бошқарув фани самарадорликни ошириш мақсадида қўлланиладиган хусусий методология, тамойиллар, воситалар ва бошқарув шаклларига эга”[8].

Бошқарув категориясининг иқтисодий моҳияти юзасидан фикр ва мулоҳазаларни баён этишдан аввал, бошқарув тизими тушунчасига тўхталиб ўтишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз. Аксарият қисм илмий ва амалий манбаларда бошқарув тизими кўплаб ўзаро алоқадор элементлар ва функциялар жамланмасидан иборатлиги қайд этилади. Бошқарув тизимини таснифлашда яхлит бирликни шакллантирувчи, алоҳида олинган индивидлар ва уларнинг бирлашмалари хатти-ҳаракатларини белгиловчи, тартибга солувчи ва ривожлантирувчи жараён эканлиги асос сифатида олинади. Хусусан, таъкидланишича: “бошқарув тизими ташкилотда жамланган алоҳида индивидлар ва уларнинг бирлашмалари фаолиятининг моҳияти, шартлари ва тартибини белгилаб берувчи қоида ва процедуралар йиғиндиси; ташкилот ва унинг таркибий қисмлари фаолиятининг асосий ғояларини шакллантириш тартиби; ташкилот, унинг таркибий бўлимлари ва алоҳида олинган индивидлар учун мақсадларни аниқлаб бериш жараёни; ташкилот, унинг таркибий бўлимлари, алоҳида бизнес-жараёнлар ва лойиҳаларни режалаштиришнинг моҳияти ва тартиби; режалар ва лойиҳалар ижросини ташкил этиш; ташкилот, унинг таркибий бўлимлари, алоҳида бизнес-жараёнлар, лойиҳалар ва индивидлар фаолияти устидан назорат ўрнатиш моҳияти, хусусиятлари ва тартибидан иборат”. Бунда эътиборли жиҳат-

[8] Андреева Т.А., Развитие интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления предприятий промышленности. Диссер.на соис. ученой степени доктора экономических наук. Саратов 2016 г. 57 стр.

лардан бири бошқарув тизими самарадорлигининг талқини ҳисобланади. Қайд этилишича, самарали бошқарув тизими – бу уни сақлаш ва ривожлантириш учун сарфланган харажатларнинг энг кам миқдорида энг яхши натижани бериш имкониятига эга бўлган тизимдир. Самарадорликни таъминлашнинг биринчи навбатдаги шарти оптимал ташкилий тузилма ҳисобланади. Ушбу ташкилий тузилмада ҳар бир элементлар ўзининг функционал вазифаларини тўлиқ бажариши, бизнес-жараёнлар белгиланган тартибда амалга оширилиши лозим. Бунда бошқарув тизимининг самарадорлиги таркибан белгиланган вазифаларни ўз вақтида амалга ошириш, тескари алоқа сифати, бизнес-жараёнларнинг тўлиқлиги, ўзаро узвийлиги ва тежамкорлиги, бошқарув қарорларининг ўз вақтида қабул қилиниши, бажарилиши ва аниқлиги; бошқарилаётган объект ёки жараённинг узоқ муддатли даврда ривожланиши каби элементлардан иборат.

ISO-9000:2015 да менежмент (management) ташкилотни бошқариш ва раҳбарлик қилиш бўйича мувофиқлаштирилган фаолият; тизим (system) ўзаро алоқадор ва ўзаро ҳаракатланувчи элементлар жамланмаси; менежмент тизими (management system) мақсадларни белгилаш ва ушбу мақсадларга эришиш бўйича сиёсатларни ишлаб чиқиш тизими эканлиги қайд этилган.

Бошқарув ва бошқарув тизими категорияларнинг иқтисодий моҳияти юзасидан илмий ва амалий манбалар таҳлили асосида қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

– бошқарув алоҳида фаолият йўналиши бўлиб, унинг миссияси ташкилотнинг ташқи муҳити томондан белгилаб берилган мақсадлар ва уларни амалга ошириш учун зарур бўлган ички имкониятлар ўртасидаги мувофиқликни таъминлашдан иборат. Бундай хулоса:

а) ташқи муҳит томонидан белгиланган мақсад ва вазифалар ижро учун биринчи навбатдаги масала эканлиги;

б) ташқи муҳит талабларига мос келувчи ички имкониятларни ривожлантириш механизмлари ва воситаларини трансформациялаш зарурлиги;

в) ташқи муҳит талабларини амалга ошириш ва трансформациялаш жараёнларининг муваффақиятини таъминловчи ташкилий тузилмани шакллантириш лозимлиги;

г) ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мос равишда бошқарув объектига таъсир ўтказиш усулларини тўхтовсиз янгилаб бориш;

д) ички ва ташқи молиялаштириш манбалари ўртасидаги мувозанатни таъминлаш учун фаолиятнинг янги йўналишларини жорий этиш зарурлиги билан изоҳланиши мумкин;

– тизимлилик тамойилларига мос равишда исталган ташкилот очиқ тизим сифатида таснифланади. Бундай ёндашув бошқарувнинг энг муҳим хусусияти сифатида барча манфаатдор томонларнинг талабларини ўзаро узвийликда кўриб чиқиш ва қаноатлантиришни тақозо қилади. Демак, бошқарув, бошқарув тизими ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини белгилаб бериш, режалаштириш, амалга ошириш ва назорат кичик тизимларини шакллантиришда ташқи ва ички муҳит талабларини эътиборга олиши лозим бўлади. Ташқи ёки ички муҳитга тегишли бўлган исталган элемент талаблари инобатга олинмаслиги ташкилот фаолиятини инқирозга олиб келиши мумкин;

– ташқи муҳитдаги ўзгаришлар ва рақобат курашининг кучайиб бориши шароитида бошқарув ва бошқарув тизими ривожланишнинг узоқ муддатли мақсадлари ҳамда уларни амалга ошириш механизмлари ва воситаларини белгилаб бериш имкониятига эга бўлиши зарур. Бунда илмий тадқиқот натижаларига асосланган инновацион ташкилий тузилмалар ва рақамли технологияларни бошқарув тизимида қўллаш, менежментнинг сифат стандартларини жорий этишга эътибор қаратилиши муҳим аҳамият касб этади;

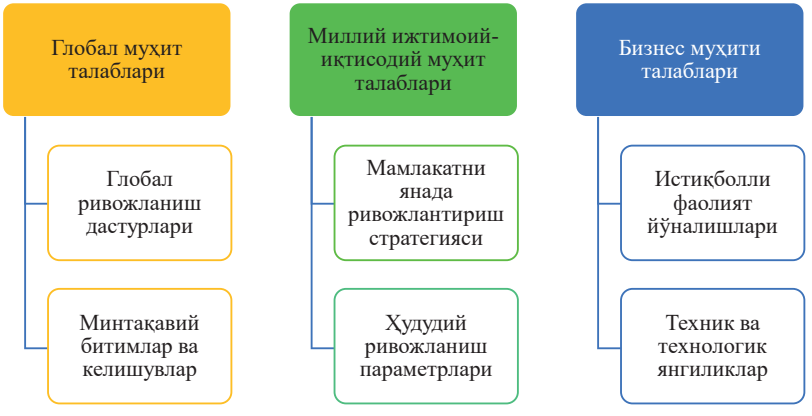
– бошқарув ва бошқарув тизими ташкилотнинг исталган бўғинида фаолият юритувчи индивидлар ва уларнинг бирлашмалари учун етарли даражадаги мотивация тизимини ишлаб чиқиши керак. Мотивациянинг мақсади ташкилотда юз бераётган жараёнларни индивидлар ва бўлимлар томонидан тўлиқ тушунилиши, фаолият самарадорлиги ва бошқа элементлар

билан мувофиқлигини таъминлашга йўналтирилган бўлиши лозим.

Юқорида амалга оширилган илмий тадқиқот натижаларига асосланган ҳолда муаллифнинг фикрига кўра: “Бошқарув – бу ташқи муҳит талабларига мос равишда иқтисодиёт субъектлари фаолиятини ташкил этиш, олиб бориш ва ривожлантиришга қаратилган фаолият тури”. Ушбу илмий таърифга асосланган ҳолда: “бошқарув тизими – бу ташқи муҳит талаблари доирасида фаолиятни ташкил этиш, олиб бориш ва ривожлантириш бўйича функционал стратегиялар, сиёсатлар ва процедуралар жамламаси” сифатида талқин қилиниши мумкин.

Муаллиф томонидан бошқарув ва бошқарув тизимига берилган талқиннинг қабул қилиниши қуйидаги имкониятларни яратади:

– бошқарув тизимини ташкил этишда ташқи муҳит талаблари ҳал қилувчи аҳамият касб қилиши, исталган ташкилот глобал ҳамда миллий ижтимоий-иқтисодий тизимнинг ажралмас ва узвий қисми эканлиги қайд этилади. Бу орқали бошқарувнинг ташкилий тузилмаси, миссияси, мақсадлари ва вазифалари аниқ белгилаб олинади (*1.1-расм*);



1.1-расм. Бошқарув тизимига таъсир этувчи ташқи муҳит параметрлари[9]

[9] Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

– бошқарув тизимининг асосий элементлари ҳисобланувчи функционал стратегиялар, сиёсатлар ва процедураларнинг иқтисодий моҳиятига аниқлик киритилади ва тизимлаштирилади;

– бошқарув тизимининг мақсади ва функционал вазифаларини аниқ белгилаб олиш имконияти яратилади;

– ташқи муҳит талабларига мувофиқ бўлган бошқарув тизими шакллантирилади.

Тадқиқотларимизнинг кейинги босқичида олий таълим муассасалари бошқарув тизимининг ўзига хос бўлган хусусиятларини кўриб чиқишга ҳаракат қиламиз. Бунда биз қуйидаги масалаларга эътибор қаратамиз:

биринчидан, олий таълим муассасаларида (кейинги ўринларда ОТМ) бошқарув тизимини шакллантириш жараёнида эътиборга олиниши лозим бўлган иқтисодий назариялар моҳиятини таҳлил қилиш;

иккинчидан, ОТМ бошқарув тизимига бевосита таъсир ўтказувчи глобал ва миллий тенденцияларни ўрганиш;

учинчидан, пандемия шароитида ОТМ бошқарув тизимида кузатилган асосий муаммоларни тадқиқ қилиш;

тўртинчидан, амалга оширилган таҳлил натижаларига таянган ҳолда ОТМ бошқарув тизимининг иқтисодий моҳиятига аниқлик киритиш.

Иқтисодиёт субъектлари фаолиятида бошқарув тизимини шакллантиришда ҳисобга олинаётган бир қатор иқтисодий назариялар мавжуд бўлиб, улар ОТМ фаолиятининг ўзига хос бўлган хусусиятларини эътиборга олган ҳолда қуйидагича таснифланиши мумкин:

1. Д.Белл, Э.Тоффлер, Ж.Несбет, Ф.Фукуяма ва бошқалар томонидан ишлаб чиқилган постиндустриал иқтисодиёт назарияси. Мазкур назариянинг асосий ғояси билимлар, информацион соҳадаги илмий янгиликлар, инсонларнинг таълим даражаси, компетенциялар, креативлик билан боғлиқ. Демак, ОТМ бошқарув тизими ахборот таъминоти, бошқарув ходимларининг малакавий компетенцияларидан келиб чиққан ҳолда ташкил этилади.

2. Э.Пероуз, Б.Вернерфильд, Ж.Барни томонидан яратилган, сўнгра “Асосий компетенциялар” концепцияси сифатида К.Прахалад ва Г.Хэмел томонидан ривожлантирилган ресурслар назарияси. Ресурслар ўз таркибига ташкилотнинг моддий ва номоддий активларини (инсон, интеллектуал, билимлар, бренд ва бошқалар) олиб, бошқарув тизимининг бош мақсади ресурсларни инсонларнинг асосий компетенцияларини ривожлантиришга йўналтириш ҳисобланади.

3. Д.Саланчик, Ж.Пфеффер, Г.Олдричлар томонидан ишлаб чиқилган ресурсларга тобелик назарияси. Мазкур назарияга биноан бирорта ҳам олий таълим муассасаси барча зарурий ресурсларни яратиши мумкин эмас. Шунинг учун муқобил таълим шакллари, бошқа ОТМлар ва бизнес субъектлари билан ҳамкорлик алоқаларини йўлга қўйиш, шунингдек, ресурсларнинг бир қисмини бошқа манбалардан жалб қилишга мажбур. ОТМ фаолиятининг муваффақияти инсон, моддий ва молиявий ресурслар билан таъминланиш даражасига боғлиқ.

4. Бошқарувнинг жараёнли концепцияси М.Хаммер ва Ж.Чампи томонидан таклиф этилган. Ушбу концепцияга биноан бошқарув ягона, мантиқий алоқадор жараёнлар жамланмаси ҳисобланади. Жараёнли модел ўзаро мувофиқлаштирилган режалар, лойиҳалар ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш имкониятини яратади.

5. Билимлар иқтисодиёти назариясига (П.Друкер) кўра, ҳар бир ОТМнинг базавий ресурси – профессор-ўқитувчидан талабаларга етказилаётган билим ва кўникмалар ҳисобланади. Демак, бошқарув тизимининг бош мақсади профессор-ўқитувчиларнинг илмий-педагогик имкониятларини оширишдан иборат бўлади.

6. Г.Беккер ва Т.Шульц томонидан ишлаб чиқилган инсон капитали назарияси. Мазкур назарияга биноан, профессор-ўқитувчиларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашга қилинган харажатлар инвестиция сифатида қаралади. Бунга кўра, бошқарув тизими учун ОТМ ходимларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш масаласи устуворлик касб этади.

Фикримизча, ОТМ бошқарув тизимини ташкил этишда юқорида келтирилган назарияларнинг ҳеч бири эътибордан четда қолиши керак эмас. Шу билан бир қаторда, уларнинг ҳеч бирини алоҳида олган ҳолда қўллаш мақсадга мувофиқ ҳисобланмайди. Демак, мазкур назарияларнинг ўзига хос бўлган қотишмаси талаб этилади. Мазкур қотишма олий таълим тизимида кузатилаётган глобал тенденциялар ва трендлар, мавжуд муаммолар ҳамда ушбу тизим фаолиятини ривожлантириш концепциясида назарда тутилган мақсад ва вазифаларни эътиборга олган ҳолда ишлаб чиқилиши мақсадга мувофиқ.

Белгилаб олинган иккинчи масала юзасидан, аввалambор шуни қайд этиш лозимки, турли даражадаги халқаро ташкилотлар, илмий тадқиқот ва таҳлилий марказлар томонидан тайёрланган ҳужжатларда олий таълимда кузатилаётган тенденциялар ва уларнинг моҳияти юзасидан ягона ёндашув мавжуд эмас. Буни эътиборга олган ҳолда мазкур тенденциялар ва трендларни илмий тадқиқот ишининг олдига қўйилган вазифалари нуқтаи назаридан гуруҳлашга ҳаракат қиламиз.

Биринчи тенденция – таълимнинг глобаллашуви. Ушбу тенденция миллий таълим тизимлари фаолиятининг давлат чегараларидан ташқарига чиқиши, ягона жаҳон таълим экотизими ва таълим хизматлари бозорининг шаклланиши ҳисобига билим ва кўникмаларнинг унификацияланишида намоён бўлмоқда. Аммо пандемия мазкур жараёнларга салбий таъсир ўтказди. Хусусан, АҚШнинг 170 та университетида ўтказилган ижтимоий сўровномада қатнашган экспертлар 2020 йилнинг кузги семестрида хорижий талабаларнинг сони 25 фоизгача камайишини қайд этишган[10].

Иккинчи тенденция – олий таълимнинг оммалашуви. Сўнгги икки йил давомида мазкур тенденция таълим жараёнларини рақамлаштириш орқали кескин фаоллашди. Аммо олий таълимнинг оммалашуви, хусусан, таълим сифати ва унга

[10] COVID-19 Report: an outlook for International Student Recruitment. https://studyportals.com/intelligence/covid-19-report-an-outlook-for-international-student-recruitment/

бўлган талабнинг пасайиши каби салбий ҳолатларни юзага келтириши мумкин. Шунинг учун яқин истиқболда ОТМларда “элитар таълим” тамойилининг жозибадорлиги ошиб бориши мумкин.

Учинчи тенденция – олий таълимда технологик омиллар таъсири даражасининг ошиб бориши. Аввалига информацион, сўнгра рақамли технологияларнинг кенг қўлланилиши таълим ландшафти ва конфигурациясини кескин ўзгартириб юбориш билан бир қаторда, таълимда принципал янги тузилмаларнинг пайдо бўлишига олиб келди. Таълим шахслар ўртасидаги мулоқот жараёнидан технологик жараёнга айланиб бормоқда. Аммо олий таълимда рақамлаштириш жараёнлари бир маромда ривожлангани йўқ. Хусусан, 2020 йилнинг сентябрь-октябрь ойларида АҚШнинг Gallup институти томонидан 4000 нафар талабалар ўртасида ўтказилган сўровномада респондентларнинг 44 фоизи таълимни онлайн форматга ўтказилиши натижасида унинг сифати нисбатан ёмонлашгани, 16 фоизи эса жиддий ёмонлашганлигини қайд этишган.

Шу билан бир қаторда, ОТМ бошқарув тизимида эътиборга олиниши лозим бўлган қуйидаги уч асосий трендни қайд этиш мумкин:

1. Иқтисодий ўсишнинг бош омили бўлган инсон капиталини ривожлантиришда олий таълим муассасалари аҳамиятининг ошиб бориши.

2. Тўхтовсиз ва бир умрлик таълимга бўлган эҳтиёжнинг кўпайиши.

3. Иқтидорли ёшлар учун рақобат курашининг кескинлашуви. Шу ўринда қайд этиш лозимки, яқин истиқболда таълим муассасалари, корпорациялар ва ҳатто мамлакатлар миқёсида ҳам ёш иқтидор эгалари учун рақобатлашиш асосий мақсад ва устуворлик касб этади.

Фикримизча, пандемия шароитида жаҳоннинг деярли барча мамлакатларида ОТМ бошқаруви тизимидаги муаммолар моҳиятан бир-бирига жуда яқин бўлиб, фақат юзага келиш шакллари бўйича фарқланиши мумкин.

Хусусан:

- фавқулодда ҳолатларда ОТМ фаолиятини ташкил этиш бўйича жорий масалаларга доир қарорлар ҳамда таълимни назорат қилиш ва тартибга солиш тизими талаблари ўртасидаги қарама-қаршиликнинг юзага келиши. Бундай ҳолатда аксарият ОТМлар тегишли буйруқлар ва йўриқномаларни кутишни афзал кўрмоқда;
- фавқулодда ҳолатларда ОТМ бошқарув тизими олдидаги асосий вазифа маъмурий бошқарув эмас, балки ахборот алмашув тизимини йўлга қўйиш зарур эканлигининг тўлиқ тушуниб олинмаганлиги;
- фавқулодда ҳолатларда қўшимча молиявий ресурсларга бўлган эҳтиёжнинг ошиб кетиши. Хусусан, ОТМлардаги IT-тузилмаларнинг ривожланмаганлиги натижасида масофавий таълимни йўлга қўйиш учун кўзда тутилмаган харажатлар миқдорининг кўпайишига олиб келди;
- инқироз шароитида самарали бошқарув тизимини ташкил этиш имкониятига эга бўлган ходимларнинг етишмаслиги ва бошқалар.

Белгилаб олинган тўртинчи масала юзасидан қайд этиш лозимки, ОТМ бошқарув тизимини ташкил қилишда эътиборга олинадиган асосий хусусиятлар қуйидагилардан иборат:

биринчидан, ОТМнинг алоҳида олинган хусусий миссияси ва стратегик мақсади мавжуд эмас. ОТМлар мамлакат ижтимоий-иқтисодий тизимининг ажралмас ва чамбарчас қисми сифатида олий таълим тизимини ривожлантириш концепциясида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда миссияси ва узоқ муддатли мақсадларини белгилаб олади. Буни назарий жиҳатдан ОТМ миссияси ва мақсадларининг миллий ривожланиш стратегиясига тобелик концепцияси деб ҳисоблаш мумкин;

иккинчидан, ОТМ миссияси ва мақсадларини амалга ошириш учун зарур бўлган ресурслар ташқи ва ички манбалар ҳисобидан шаклланади. Улар ўртасидаги оптимал мувозанатни таъминлаш ва босқичма-босқич хусусий имкониятларни кенгайтириб бориш орқали ички манбаларнинг устуворли-

гига эришиш учун ОТМнинг мамлакат ижтимоий-иқтисодий ривожланишига қўшган ҳиссасини ошириб бориш зарур. Бунинг учун ОТМ ихтиёридаги барча турдаги ресурсларни тайёрланаётган мутахассислардаги компетенцияларни бозорнинг истиқболдаги талабларига мослаштириш, ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг фундаментал ва амалий муаммоларини бартараф этишга қаратилиши керак бўлади. Назарий жиҳатдан ушбу жараёнлар ресурслар трансформацияси концепциясининг амалга оширилиши деб таснифланиши мумкин;

учинчидан, ОТМ бошқарув тизими самарадорлиги кўп жиҳатдан бошқарув процедураларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг тезкорлигига боғлиқ. Айни пайтда ишлаб чиқилган процедуралар бошқарувнинг ташкилий тузилмасини тўхтовсиз оптималлаштиришга йўналтирилган бўлиши зарур. Бошқарувнинг ушбу таркибий элементига хос бўлган хусусиятлар бошқарувнинг жараёнли концепциясини тўлиқ қабул қилишни талаб этади;

тўртинчидан, бошқарув тизимини шакллантиришда қўлланилаётган билимлар иқтисодиёти ва инсон капитали концепциялари ОТМ миссияси ва мақсадларини амалга оширувчи профессор-ўқитувчиларнинг билим ва кўникмаларини кенгайтириш билан бир қаторда, фаолиятни прогнозлаш ва режалаштириш, тегишли қарорларни қабул қилиш ҳамда уларни амалиётга татбиқ этишга қодир бўлган бошқарув ходимлари малакасини ошириш ва захирасини тайёрлаш соҳасида қўлланилиши мақсадга мувофиқ. Ушбуни назарий жиҳатдан кадрлар сиёсатини тизимли амалга ошириш концецияси деб ҳисоблашимиз мумкин.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда: “ОТМ фаолиятида бошқарув – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифаларни амалга оширишга қаратилган фаолият йўналиши” деб таснифлаш мумкин. Ўз навбатида, “ОТМ бошқарув тизими – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ОТМ миссияси ва стратегик мақсадларини белгилаш,

уларни амалга ошириш механизмлари ва воситалари жамланмаси” сифатида талқиш этиш мумкин.

Тадқиқотнинг келгуси босқичида ОТМ бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизмлари масаласига тўхталиб ўтамиз.

Профессор И.В.Жукованинг фикрига кўра, ташкилий-иқтисодий механизмлар – бу бошқарув объектига таъсир ўтказишнинг иқтисодий, маъмурий, ҳуқуқий, ташкилий усуллари мажмуасидир. Рус олимаси В.В.Попова ташкилий-иқтисодий механизмларни тадбиркорлик субъектлари фаолиятини кутилаётган ривожланиш йўналишини таъминлаш мақсадида таъсир ўтказишнинг молиявий ва ташкилий-ҳуқуқий шакллари, усуллари, инструментлари ва воситалари жамланмаси сифатида таснифлаган.

Юқорида қайд этилган, шунингдек, бошқа иқтисодчи олимлар томонидан ташкилий-иқтисодий механизмларни тадқиқ этиш натижасида олинган илмий хулосалар қайсидир жиҳатлари билан ўзаро мос бўлса, бошқа жиҳатларига кўра жиддий фарқ қилади. Хусусан, деярли барча олимлар томонидан ташкилий-иқтисодий механизмлар ўз таркибига ташкилий ва бошқарув тузилмасини олиши қайд этилган бўлса, реал шароитда ҳаракатда бўлган иқтисодий қонунларга мос равишда ташкилий-иқтисодий механизмларни шакллантириш масаласи ёки ушбу механизмларни ягона, мақсадга йўналтирилган тизим эканлиги илмий тадқиқот ишларида жуда кам ўрганилган.

Илмий манбаларда иқтисодий механизм юзасидан ягона ёндашувларнинг мавжуд эмаслигини эътиборга олган ҳолда, фикримизча, 2007 йилда иқтисодий механизмлар назарияси учун халқаро Нобель мукофотига сазовор бўлган америкалик иқтисодчи олимлар Л.Гурвиц, Р.Майерсон ва Э.Маскинларнинг илмий ишларига мурожаат қилиш мақсадга мувофиқ. Улар томонидан ишлаб чиқилган иқтисодий механизмлар назариясига кўра, механизм фақат фаолият мақсади аниқ бўлган шароитда ишлаб чиқилиши мумкин. Аммо мақсадга эришиш шароити (муҳити) ва воситалари ҳамма вақт ҳам аниқ бўл-

майди. Бундай ҳолатда иқтисодий механизмни ишлаб чиқиш жараёни фаолиятнинг исталган вазиятида қўлланилиши шарт бўлган ягона "ўйин" қоидаларини яратишга йўналтирилади[11].

Бундан келиб чиққан ҳолда "ОТМ бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизми – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ОТМ миссияси ва стратегик мақсадларини амалга ошириш тартибини белгилаб берувчи меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар мажмуаси" тарзида талқин этилиши мақсадга мувофиқ.

Илмий тадқиқот ишининг 1.1-параграфида амалга оширилган тадқиқотлар натижаларига кўра қуйидаги хулосалар шакллантирилди:

1. "ОТМ фаолиятида бошқарув – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифаларни амалга оширишга қаратилган фаолият йўналиши" деб талқин этиш мақсадга мувофиқ.

2. Муаллиф томонидан "ОТМ бошқарув тизими – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ОТМ миссияси ва стратегик мақсадларини белгилаш, уларни амалга ошириш механизмлари ва воситалари жамланмаси" деган хулосага келинди.

3. "ОТМ бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизми – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ОТМ миссияси ва стратегик мақсадларини амалга ошириш тартибини белгилаб берувчи меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар мажмуаси" сифатида талқин этилди.

[11] Hurwicz L., (1960). Optimality and informational efficiency in resource allocation processes. In: Mathematical Methods in the Social Sciences (P. 39). K.J. Arrow, S. Karlin, P. Suppes (eds.). Stanford: Stanford University Press. Hurwicz, L. (1996). Institutions as families of game forms. The Japanese Economic Review, 47(1): 113–132.

1.2. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини ташкил этишнинг ўзига хос хусусиятлари

Глобал ва миллий даражадаги ижтимоий-иқтисодий омиллар таъсири натижасида олий таълим муассасалари замонавий бошқарув тизимида трансформацион жараёнлар кучайиб бормоқда. Ушбу трансформацион жараёнлар фақат бошқарув тизими билан чекланмасдан ОТМларнинг барча функционал фаолият йўналишларини қамраб олаётганлигини эътиборга оладиган бўлсак, бугунги кунда ОТМлар фаолиятини ташкил этиш моделларида жиддий ўзгаришлар юз бермоқда деган хулоса келиш мумкин.

ОТМлар фаолиятини ташкил этишнинг дастлабки (классик) моделлари тахминан 1815–1850 йиллар давомида шаклланиб борди. Мазкур моделлар шартли равишда қуйидагича гуруҳланиши мумкин:

1. Гумбольд тадқиқот университетининг немис модели. Унга биноан илмий ва таълим фаолияти узвий ва чамбарчас боғлиқ ҳолда олиб борилади. Талабалар таълим давомида базавий (фундаментал) билимлар билан бир қаторда, илмий фаолиятни олиб бориш кўникмаларини эгаллашлари лозим бўлади. Немис моделининг асосий хусусиятлари сифатида немис жамияти ва унинг фуқаросини ривожлантирувчи янги билимларни яратиш, немис университетлари фаолиятини бошқаришда академик мустақилликнинг берилиши, профессор-ўқитувчиларни жалб қилишда уларнинг илмий тадқиқотлари натижаларига асосий эътибор қаратилишидир.

2. Интернат типидаги британия модели (Оксбриж модели). Ушбу моделда ташкил этилган университетларда бош эътибор талабаларнинг ўқитувчилар билан яқин мулоқот олиб боришига қаратилган. Талабаларга бириктирилган тьютор (устоз) ўртасидаги ҳамкорлик алоқаларининг ўрнатилиши ва индивидуал машғулотларни ташкил этилиши маъруза ва семинарларга тенглаштирилган.

3. Университетларнинг француз модели (катта мактаблар модели). Ушбу модел давлат бошқаруви учун раҳбарлар ва

етакчи мутахассисларни тайёрлашга ихтисослашган “элитар” ОТМларни шакллантиришга йўналтирилган.

4. Чикаго модели. Мазкур моделда фаолият юритувчи ОТМларнинг таълим курслари гуманитар йўналишдаги умумтаълим дастурлари асосида ташкил этилган.

Замонавий университетлар фаолиятини ташкил этиш моделлари жумласига прагматик, диний, маданий ва сиёсийлаштирилган университетлар моделларини киритиш мумкин. Хусусан, прагматик моделда ОТМнинг асосий функцияси жамият ва иқтисодиёт талабига жавоб берадиган таълим ва илмий “маҳсулотларни” ишлаб чиқаришдан иборат. Мазкур модел классик моделлардан фарқли равишда тижорат, сервис ва тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланишни назарда тутади.

ОТМларни ташкил этиш моделлари, шунингдек, таълим хизмати кўрсатилаётган аудитория, тарихий анъаналар, молиявий ресурслар билан таъминланиш, профессор-ўқитувчиларнинг малакаси ва бошқа хусусиятларига қараб ҳам гуруҳланиши мумкин (*1.1-жадвал*).

1.1-жадвал

Замонавий ОТМ фаолиятини ташкил этиш моделлари[12]

ОТМ МОДЕЛИ	МОДЕЛГА ХОС БЎЛГАН АСОСИЙ ХУСУСИЯТЛАР
Элитар университетлар (the elite university)	Кучли глобал бренд, кучли моддий-техник база, кўп асрлик тарих ва жаҳон миқёсидаги профессорларга эга бўлган университет
Оммавий университетлар (the mass university)	Жамиятнинг “ўрта” синфига мансуб бўлган шахсларга сифатли таълим хизматларини кўрсатишга ихтисослашган университетлар. Мазкур даргоҳда таълим олиш жаҳоннинг етакчи компанияларида фаолият олиб бориш имкониятини беради
Ихтисослашган университетлар (the niche university)	Таълим ёки илмий фаолиятнинг тор доирасига ихтисослашган университетлар

[12] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан шакллантирилган.

Маҳаллий университетлар (the local university)	Малакали мутахассисларни тайёрлаш ёки маҳаллий ҳамжамият талаблари асосида амалий тадқиқотларни бажариш, минтақанинг ривожланишида асосий роль касб этувчи университетлар
Бир умрлик таълим механизмлари (the lifelong learning mechanisms)	Олий таълимнинг янги шакли бўлиб, бирор ОТМда таҳсил олмасдан туриб, турли таълим модулларидан фойдаланиш имкониятини яратади

Юқорида қайд этилганидек, ОТМ фаолиятини ташкил этишнинг кўплаб моделлари мавжудлигига қарамасдан, олий таълимдаги трансформацион жараёнларнинг йўналишларини белгилаб берувчи асосий тренд Университет 1.0 моделидан Университет 3.0 моделига ўтиш ҳисобланади. Ушбу моделларнинг моҳиятини кўриб чиқишга ҳаракат қиламиз.

Университет 1.0 моделида фақат таълим фаолиятини амалга ошириш назарда тутилган бўлиб, билимларни етказиб бериш, кадрларни тайёрлаш ва битирувчиларнинг ижтимоий равнақини таъминлаш асосий функционал вазифалар ҳисобланади.

Университет 2.0 модели бу тадқиқот муассасаси бўлиб, икки миссияни, яъни таълим ва илмий тадқиқотларни бажаради. Бунда функционал вазифалар илмий тадқиқотларни амалга ошириш орқали янги билимларни яратиш ва ижтимоий-иқтисодий тизим субъектлари учун консалтинг хизматлари билан кенгайтирилади. Мутахассисларни тайёрлаш илмий жараённинг таркибий қисми ҳисобланади.

Университет 3.0да юқоридаги миссиялар билан бир қаторда, учинчи миссия – билимлар ва илмий янгиликларни тижоратлаштириш пайдо бўлади. Бундай муассаса интеллектуал мулкка эгалик қилиш ҳуқуқига эга бўлади, тадбиркорлик экотизими ва истиқболли технологик бозорларни шакллантиришда етакчилик ролини бажаради, шунингдек, мамлакатнинг жаҳондаги иқтисодий мақеини ошириш марказига айланади.

Келажак университети сифатида эътироф этилаётган Университет 4.0 лойиҳаси фақатгина таълим, фан ва инновация-

лар жамланмаси бўлмасдан, балки жамиятдаги барча тузилмалар интеграцияси, бутун умр давомида инсон капиталини ривожланишини таъминловчи тизимни шакллантиришни назарда тутади[13]. Университет 4.0 ривожланиш ҳамда ижтимоий ва иқтисодий харажатларни камайтириш масалаларини ҳал этиш мақсадида тадқиқотчилар, профессор-ўқитувчилар, талабалар, бизнес субъектлари, ҳокимият органлари, маҳаллий ҳамжамиятларни "ҳамкорликдаги фаолиятини ташкил этиш учун платформа вазифасини бажарувчи университет"дир. Университет 4.0 нинг асосий хусусиятлари сифатида таълим дастурларининг мослашувчанлиги, талабалар билими ва компетенцияларини мустақил экспертлар ёки махсус дастур ва платформалар ёрдамида баҳолаш тизимига ўтиш, рақамли онлайн ва платформали таълимга ўтиш, ҳужжатларнинг рақамли форматини жорий этиш, таълимнинг фанлараро ва ихтисосликлараро тартибда олиб борилиши, талабаларда когнитив (тизимли ва танқидий фикрлаш), ижтимоий (жамоада ишлаш) ва рақамли кўникмалар комбинациясини шакллантиришни келтириш мумкин.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги ПФ-5847-сонли Фармони билан тасдиқланган "Ўзбекистон Республикаси Олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепцияси"да олий таълим муассасаларида таълим, фан, инновация ва илмий-тадқиқотлар натижаларини тижоратлаштириш фаолиятининг узвий боғлиқлигини назарда тутувчи "Университет 3.0" концепциясини босқичма-босқич жорий этиш вазифаси белгилаб берилган.

Мазкур вазифанинг бажарилиши, биринчи навбатда, ОТМ фаолиятида самарали бошқарув тизимини шакллантириш билан боғлиқ. Қайд этиш лозимки, узоқ йиллар давомида ОТМлар бошқарув тизими чизиқли функционал тузилмалар бўлиб қолди. Анъанавий ҳолда ҳар бир ОТМда ректор, уч нафар проректор (амалий фаолиятда уларнинг сони кўпроқ бў-

[13] Fisk P. Education 4.0. https://www.thegeniusworks.com/2017/01/future-education-young-everyone-taught-together/

лиши мумкин): ОТМнинг таълим жараёнини ташкил этувчи ўқув ишлари бўйича проректор; ОТМнинг илмий-тадқиқот комплексини ташкил этувчи илмий ишлар бўйича проректор ва ОТМ фаолиятининг техник воситаларини ташкил этувчи маъмурий-хўжалик фаолияти бўйича проректор лавозимлари киритилган. Бевосита ўқув ва илмий фаолиятни олиб бориш учун ихтисосликлар бўйича факультетлар, мутахассис тайёрловчи ва ёрдамчи кафедралар ташкил этилади. Ушбу иерархик бошқарув тузилмаси нисбатан барқарор ташқи муҳит шароитида юқори самарадорликни таъминлаб бериши мумкин. Шу билан бир қаторда, таълим сифатини ошириш, ОТМларнинг ўзига хос бўлган анъаналарини шакллантириш, фаолият ва назорат тизимининг натижавийлигини таъминлашда чизиқли функционал тузилмалар муҳим аҳамият касб этади. Аммо ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги ва таълим хизматларига бўлган талабнинг тебранувчанлиги шароитида чизиқли-функционал бошқарув тизимига хос бўлган жиддий муаммолар, яъни янгиликларни жорий этишнинг сустлиги, таркибий бўлинмалар ўртасида илмий ва академик алоқадорлик даражасининг пастлиги, харажатларнинг ошиб бориши ва бошқаларда яққол намоён бўлади.

Бундай шароитда белгилаб берилган стратегик мақсадларга эришиш имкониятини берувчи принципал янги бошқарув тизимини жорий этиш масаласи долзарб аҳамият каб этади. Олий таълим соҳасини янада ривожлантириш бўйича олиб борилаётган ислоҳотлар ОТМ бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг бир қатор истиқболли йўналишларини ривожланишига олиб келди.

Биринчи йўналиш бошқарувнинг дивизионал тузилмасини жорий этишдан иборат. Дивизионал тузилмаларнинг ОТМ бошқарувида қўлланилиши муайян ихтисослик ҳамда кенг ҳуқуқ ва мухториятга эга бўлган маъмурий бирликни ажратиб олишни назарда тутади. ОТМ доирасида илмий ва таълим фаолияти йўналишларига мос бўлган бир нечта маъмурий бирликлар яратилади. ОТМ раҳбарияти ихтиёрида стратегик бошқарув, молиявий маблағларни йиғиш ва тақсимлаш, маъ-

мурий бирликларни услубий қўллаб-қувватлаш ва назорат каби муҳим функциялар сақланиб қолади.

ОТМларда дивизионал тузилмаларнинг жорий этилиши бир қатор имкониятларни яратиши мумкин. Хусусан:

- ОТМ ташқи муҳитида юз бераётган ўзгаришларга тезкор реакция билдириш;
- ОТМ олий раҳбариятини жорий масалалар учун сарфланаётган вақтини камайтириш ҳамда уларнинг эътиборини стратегик масалаларда жамланишини таъминлаш;
- автоном бирликлар доирасида таълим ва илмий фаолият элементлари узвийлигини шакллантириш;
- ОТМ фаолиятига жараёнли бошқарув элементларини жорий этиш.

Юқорида келтирилган устуворликларнинг сўнгги позициясига батафсилроқ тўхталиб ўтамиз.

Ҳақиқатдан бошқарув тизимларидаги ўзгаришлар кўп жиҳатдан бошқарувнинг функционал тузилмасидан жараёнли ёндашувларга ўтилаётганлиги билан таснифланиши мумкин. Айнан шу йўл билан бошқарув ва якуний натижа ўртасидаги алоқадорликни мустаҳкамлаш мумкин. ОТМларнинг функционал тузилмаси доирасида бошқарув қисмларга бўлиб юборилади: барча факультетлар фаолиятига таъсир ўтказувчи қабул комиссияси, ўқув бўлими, сиртқи бўлим ва бошқалар. Бундай тузилмада якуний натижа учун жавобгарлик мавҳум бўлиб қолади. Шу билан бир қаторда, қабул қилинган қарорлар ижроси кечиктирилади, таркибий бирликлар ўртасида низоли ҳолатлар кучаяди. Демак, мутахассисларни тайёрлаш билан боғлиқ бўлган бутун жараённи (талабаларни қабул қилишдан то битиришгача) қамраб олувчи таркибий бирликларни шакллантириш мақсадга мувофиқ бўлади.

Бундан ташқари, сўнгги йилларда ОТМ бошқарув фаолиятига сифат менежментини жорий этиш масалаларига етарли даражада эътибор қаратилмоқда. Сифат менежменти моҳиятан тегишли таркибий бўлинмалар ва жараёнларни ажратиб олишни тақозо этади. Бунда эътиборга молик бўлган жиддий муаммо мавжудлигини қайд этиш мумкин. Ушбу муаммо ОТМ

фаолиятига сифат менежментини жорий этишда таълимнинг ўзига хос бўлган хусусиятларини эътиборга олинмаслиги билан боғлиқдир. Маълумки товар моддий кўринишга эга ва маълум давр давомида ўз хусусиятларини сақлаб қолади, хизмат эса номоддий ва сақланиш хусусиятига эга эмас. Ҳақиқатан профессор-ўқитувчи томонидан кўплаб (гуруҳлар) талабаларга дарс берилади, таълим натижаси (талабаларнинг билим даражаси ва кўникмалари) эса турлича. Таълим натижасининг турлича бўлиши, биринчи навбатда, таълим субъекти (талаба)нинг дарсларда иштирокига боғлиқ. Бундан келиб чиққан ҳолда ОТМдаги таълим жараёнини икки қисмга ажратишимиз мумкин:

– таълимнинг "товар элементи" бўлган ўқув-услубий комплекслар (дарсликлар, ўқув қўлланмалари, ўқув дастурлари ва ҳ.к.) ва моддий-техник база (аудитория, таълим ускуналари ва ҳ.к.);

– таълимнинг "хизмат элементи" бўлган дарслар, консультация бериш, гуруҳ раҳбарлиги ва бошқалар.

Шу ўринда қайд этиш лозимки, бугунги кунда ОТМ бошқарувининг асосий эътибори айнан таълимнинг "товар элементи"га қаратилган. Албатта, у таълимнинг муҳим элементи ва фаолият объекти ҳисобланади. Аммо абитуриентлар билими даражасининг пасайиб бориши, профессор-ўқитувчилар шахси ва аудиториядаги таълим фаолиятига бўлган эътиборнинг етарли эмаслиги таълим сифатининг пасайишига олиб келувчи объектив омил бўлиб қолади. Фикримизча, профессор-ўқитувчилар зиммасидаги ўқув юкламаси (аудитория соатлари) нинг катталиги натижасида жисмоний ва руҳий чарчоқнинг кучайиб бориши, бюрократик қоғозбозликнинг сақланиб қолганлиги, малака ошириш ва қайта тайёрлаш курсларининг самарасизлиги ҳамда бошқалар таълим сифатини белгилаб берувчи бош омиллар ҳисобланади.

ОТМ бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг иккинчи йўналиши таълим жараёнига лойиҳавий тузилмаларни жорий этиш ҳисобланади. Лойиҳавий тузилма деганда аниқ белгилаб олинган вазифани бажариш учун вақтинчалик жамоаларни

шакллантириш тушунилади. Вазифа бажарилгач, вақтинчалик жамоа тарқатиб юборилади ва мутахассислар асосий иш жойига қайтарилади.

Бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг яна бир йўналиши матрицали ташкилий тузилмаларни ОТМ фаолиятига жорий этиш ҳисобланади. Мазкур ташкилий тузилма чизиқли-функционал ёки исталган бошқа бошқарув тизимида қўлланилиши мумкин. Матрицали ташкилий тузилма аниқ белгилаб олинган фанлараро лойиҳаларни амалга ошириш учун турли кафедраларда фаолият юритувчи профессор-ўқитувчиларни бир жойга тўпланишини назарда тутади. Албатта, матрицали ташкилий тузилма илмий-амалий фаолият самарадорлигини оширишда муҳим аҳамият касб этишига қарамасдан, якка раҳбарлик тамойилларининг бузилиши (яъни, профессор-ўқитувчи бир вақтнинг ўзида кафедра мудири ва лойиҳа раҳбарига бўйсуниши) алоҳида ходимлар зиммасидаги вазифаларни кўпайтириб юбориши ва раҳбарлар ўртасида маълум низоларнинг келиб чиқишига олиб келиши мумкин.

Фикримизча, эътибор қаратилиши лозим бўлган яна бир йўналиш – ОТМлар ўртасидаги кооперацияни шакллантириш ҳисобланади. Ушбу йўналиш ОТМлар учун умумий бўлган лойиҳаларни амалга ошириш учун ОТМлараро гуруҳларни шакллантиришни назарда тутади. Кооперация асосида қўйилган талабларга тўлиқ жавоб берадиган таълим материаллари яратилиши мумкин. Маълумки, сифатли таълим материаллари ўқув қўлланмалари, видеоматериаллар, тестлар, масалалар, таълим технологиялари ва бошқалардан иборат бўлиб, уларни бир профессор-ўқитувчи томонидан шакллантирилиши мураккаб масала. Хусусан, бугунги кунда ҳар бир профессор-ўқитувчи moodle тизимида ўз фани бўйича электрон курсни ишлаб чиқиши лозим. Профессор-ўқитувчи қанчалик даражада иқтидорли бўлмасин, бир пайтнинг ўзида курс материалларини тайёрлаш, унинг дизайнини ишлаб чиқиш ва хизмат кўрсатиш (янгилаб бориш) имкониятига эга эмас. Натижада сифати паст, методологик жиҳатдан кучсиз, масофавий таълим учун деярли яроқсиз материаллар пайдо бўлади.

Фикримизча, мазкур фаолият бир неча қисмларга бўлиниши мақсадга мувофиқ. Хусусан, курс лойиҳасини тайёрлаш профессор-ўқитувчилар гуруҳи томонидан, материаллар дизайни – дизайнерлар ва дастурчилар томонидан, электрон курсларни жойлаштириш ва унга хизмат кўрсатиш – ушбу йўналишда етарли кўникмаларга эга бўлган ходимлар томонидан амалга оширилиши мақсадга мувофиқ. Албатта, фаолиятни бундай тарзда ташкил этиш катта харажатларни талаб этади. Аммо шунга қарамасдан таълим жараёнини яхшилаш билан бир қаторда, молиявий дивидендлар олиш имконияти кенгайтирилади.

Ушбу параграфда амалга оширилган тадқиқотлар ҳамда таълим тизимини ривожлантириш бўйича халқаро даражадаги дастурлар ва лойиҳаларда келтирилган таклиф ва тавсиялар асосида қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

биринчидан, ОТМ олдига қўйилган вазифалар бошқарув тизимини тўхтовсиз модернизациялашни талаб қилади (*1.2-жадвал*);

иккинчидан, таълим хизматлари бозорида ОТМлар ўртасида соғлом рақобатнинг кучайиб бориши. Қайд этиш лозимки, рақобат таълим ва илмий соҳа билан чекланмасдан, инновацияларни яратиш, иқтисодий ривожланишга таъсир ўтказиш, глобал ва миллий даражадаги муаммоларни ҳал этиш каби фаолият йўналишларини қамраб олмоқда;

учинчидан, рақамлаштириш асосида олий таълимнинг глобаллашиб бориши. Электрон таълим ресурслари глобал майдонининг шаклланиши [жумладан, Coursera (Free Online Courses From Top Universities)] олий таълимда бошқарув тизимини трансформациялашда эътиборга олиниши лозим бўлган энг муҳим трендлардан бири ҳисобланади;

1.2-жадвал

Анъанавий ва замонавий таълим тизимларининг таққослама таҳлили[14]

Алоҳида хусусиятлари	Анъанавий олий таълим тизими	**“Янги реалликни” шакллантирувчи олий таълим тизими**
Таълим тизими	Олий таълим тизими мустақил статусга эга	Таълим тизими ундан йирик экотизимнинг таркибий қисми ҳисобланади
Жавобгарлик ва манфаатдор томонлар	Қарорлар сайланган (тайинланган) шахслар гуруҳи томонидан қабул қилинади ва улар қабул қилинган қарорлар бўйича ҳисобдор ва жавобгар бўлади. Меҳнат тақсимоти амалга оширилади	Қарорларни қабул қилиш ва жавобгарлик манфаатдор томонлар ўртасида тенг тақсимланади. Умумий жавобгарлик.
Таълим самарадорлиги ва сифатини баҳолашга ёндашувлар	Тизим фаолиятининг энг муҳим индикаторлари сифатида талабаларнинг давомати, ўзлаштириш даражаси ва эришган ютуқлари. Устуворлик ўзлаштириш даражасига берилади.	“Натижалар” ва “жараён”ни комплекс баҳолаш. Устуворлик ўзлаштириш даражаси билан бир қаторда талабаларнинг ҳаёт фаровонлигини таъминлашга берилади
Ўқув дастурларини ишлаб чиқиш	Чизиқли ва стандартлаштирилган таълим (таълим дастурлари стандарт моделлар асосида ишлаб чиқилади)	Ночизиқли (ҳар бир талаба ўз таълим йўналишига эга)

[14] OECD Future of Education and Skills 2030. https://www.oecd.org/education/2030-project/about/E2030%20Introduction_FINAL.pdf маълумотлари асосида тайёрланган.

Мониторинг йўналиши	Ҳисобдорлик ва талабга мослиги даражаси	Тизимнинг ҳисобдорлиги ва уни тўхтовсиз такомиллаштириш (тескари алоқа механизмлар орқали)
Талабалар билимини баҳолаш	Стандарт тестлар орқали	Қўйилган мақсадларга мос равишда баҳолашнинг турли шакллари

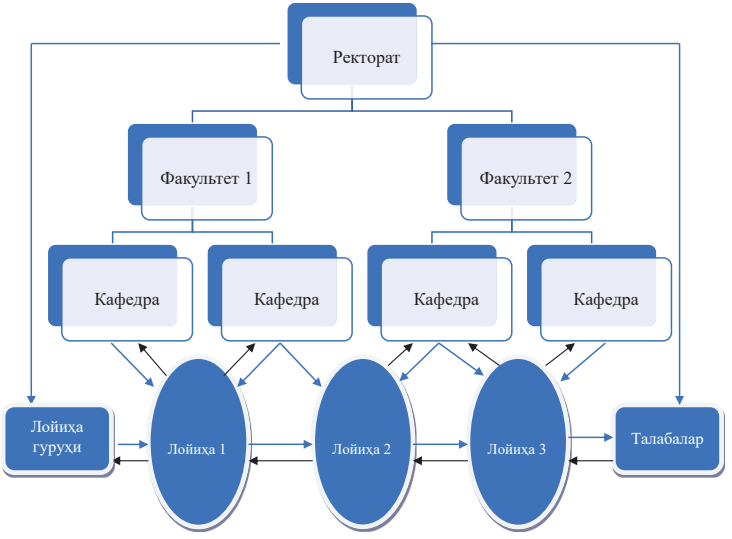
тўртинчидан, ОТМларда меҳнат унумдорлиги ва харажатлар самарадорлигини оширишга бўлган эътиборнинг кучайиб бориши. Хусусан, Ҳовард университети (АҚШ) фаолиятини ривожлантириш стратегиясида мазкур йўналишда қуйидаги тадбирларни амалга ошириш назарда тутилган:

– операцион устуворлик ва сифат стандартларига мослигини таъминлаш учун асосий жараёнлар, процедуралар, ресурсларни оптималлаштириш, сифат стандартларига мос равишда маъмурий, академик жараёнларнинг доимий мониторингини ўтказиш;

– университетнинг инфратузилмасини ривожлантириш борасида электр энергияси истеъмолини 20 фоизга камайтириш, университетнинг илмий-техник ривожлантиришдан келиб чиққан ҳолда янги биноларини қуриш ва мавжудларини қайта таъмирлаш бўйича устуворликларни аниқлаш;

– мижозларга хизмат кўрсатиш ва ўзаро ҳамкорлик алоқаларини ривожлантириш.

Юқоридаги ҳамда белгиланган стратегик вазифалардан келиб чиққан ҳолда бугунги кунда шаклланган ОТМлар бошқарув тизимига матрицали таркибий тузилмаларни киритиш мақсадга мувофиқдир (*1.2-расм*). Бунда шуни эътиборга олиш лозимки, лойиҳа гуруҳлари фаолиятида кафедраларнинг профессор-ўқитувчилари билан бир қаторда, талабалар иштирок этиши зарур. Яъни лойиҳа гуруҳлари талабаларнинг ОТМ нинг таълим, илмий ва тадбиркорлик фаолиятидаги иштирокини мустаҳкамловчи омилга айлантирилади.



1.2-расм. ОТМ бошқарувининг матрицали тузилмаси[15]

Бошқарув тизимида матрицали таркибий тузилмаларнинг шакллантирилиши, фикримизча, қуйидаги устуворликларни беради:

биринчидан, бакалавр ва магистрларни тайёрлаш дастурларининг илмий-амалий салоҳиятини ошириш, компетенциялар матрицаси ёки компетенцияларни шакллантиришга йўналтирилган моделни киритиш, илмий тадқиқотларни ўтказиш ва олинган натижаларни тадбиркорлик фаолиятида қўллаш имконияти кенгайтирилади;

иккинчидан, лойиҳаларни амалга оширишда ректорат, факультет деканатлари, кафедралар ҳамда бакалавр ва магистрларнинг ҳамкорликдаги иштироки бошқарувнинг вертикал ва горизонтал алоқаларини мустаҳкамлашга хизмат қилади. Мазкур алоқалар, ўз навбатида, факультетлараро ва кафедралараро кооперацияни юзага келтириши билан бир қаторда, аксарият ҳолатларда эътибордан четда қолаётган фанлараро тадқиқотларни фаоллаштиради;

[15] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан тайёрланган.

учинчидан, бакалавр ва магистрларда асосий ихтисослик билан бир қаторда, амалий тадбиркорлик кўникмаларини олиш, шунингдек, ўз стартапларини ишлаб чиқиш имкониятини яратади. Хусусан, АҚШнинг Стэндфорд университети экспертлари томонидан ўтказилган ўрганишларда юникорнлар (unicorn – инг. яккашох, бозор қиймати 1 млрд доллардан ошиқ бўлган стартап) асосчиларининг аксарият қисми (дунёнинг энг яхши тадбиркорларининг 63 таси) ўз бизнесини таълим олиш жараёнида ташкил этишганлигидан далолат беради)[16];

тўртинчидан, маълум манбаларда VUCA (volatility (беқарорлик), uncertainty (ноаниқлик), complexity (мураккаблик) ва ambiguity (кўп маъноли)) каби хусусиятларга эга бўлган дунёда ОТМда ўтиладиган фанлар ва модулларни жорий ҳамда истиқболдаги вазиятга мослаштириш имкониятлари кенгайтирилади;

бешинчидан, ОТМда инновацион фаолиятнинг хусусий инфратузилмаси ҳамда миллий ва хорижий ОТМлар, бизнес тузилмалар, инвесторлар ва бошқалар билан алоқаларни йўлга қўйиш ва ривожлантириш тизимидан иборат инновацион фаолият ва тадбиркорлик экотизими шакллантирилади;

олтинчидан, шу йўл билан таълим, илмий ва инновацион фаолият бўйича босқичма-босқич минтақавий, умуммиллий ва халқаро даражадаги рақобатбардошлик даражасининг оширилиши таъминланади.

Мазкур параграфда амалга оширилган тадқиқотлар асосида қуйидаги хулосаларни қайд этиш мумкин:

- замонавий шароитда ОТМ бошқарув тизимидаги трансформацион жараёнлар Университет 3.0 моделини фаолиятга жорий этилиши билан чамбарчас боғлиқ;
- ОТМ бошқарув тизимида консерватив ёндашувлар (чизиқли – иерархик бошқарув тузилмаси)нинг кучлилигини эътиборга олган ҳолда мавжуд тизим матрицали бошқарув тузилмалари билан босқичма-босқич тўлдириб борилиши мақсадга мувофиқ;

[16] Why Stanford University produces the most successful startup founders? https://techstartups.com/2019/08/24/stanford-university-produces-successful-startup-founders/

- матрицали бошқарув тузилмаларининг жорий этилиши ОТМ фаолиятининг ижтимоий-иқтисодий самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

1.3. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини шакллантиришнинг меъёрий-ҳуқуқий асослари

Таъкидлаш лозимки, замонавий олий таълим соҳаси жамиятда тизимни ташкил этувчи институтлардан бири бўлиб, устувор аҳамият касб этувчи кўплаб ижтимоий-иқтисодий функцияларни бажаради, глобал ва миллий даражада юз бераётган трансформацион жараёнларнинг таъсири доирасида ўз фаолиятини олиб боради. Олий таълимнинг ўзига хос бўлган хусусиятлари узоқ йиллар давомида шаклланган анъаналар ва муносабатларга асосланган консерватив институтлардан бири бўлиши билан бир қаторда, мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш йўналишларини белгилаб берувчи инновацион ва илғор амалиётларни яратувчи марказ сифатида таснифланиши мумкин. Фикримизча, ушбу хусусиятлар олий таълимда бошқарув тизимини такомиллаштириш жараёнлари глобал ва миллий трендлар, муаммолар ва стратегик вазифаларга мос равишда олиб борилиши зарурлигидан далолат беради. Буни эътиборга олган ҳолда илмий тадқиқот ишининг ушбу параграфида қуйидаги асосий масалаларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ:

биринчидан, олий таълимнинг мазмуни, моҳияти ва ривожланиш йўналишлари бўйича халқаро миқёсда қабул қилинган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни ўрганиш;

иккинчидан, олий таълим тизимини сифат жиҳатдан янги босқичга олиб чиқиш бўйича мамлакатимизни янада ривожлантириш дастури бўлган Ҳаракатлар стратегияси ва унинг ижросини таъминлаш юзасидан қабул қилинган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни ўрганиш;

учинчидан, олий таълим тизимида бошқарувнинг ташкилий-иқтисодий механизмларига олиб борилаётган ислоҳотларнинг таъсирини баҳолаш.

Белгилаб олинган биринчи масала юзасидан аввалambор шуни қайд этиш жоизки, олий таълим тизими ижтимоий-иқтисодий жараёнлар таъсири доирасида фаолият юритиши билан бир қаторда, ушбу жараёнларга фаол тарзда таъсир ўтказиб боради. Буни эътиборга олган ҳолда 2015 йил 25 сентябрда Бирлашган Миллатлар Ташкилоти Бош Ассамблеясининг резолюцияси билан қабул қилинган "Бизнинг дунёмизни ўзгартириш: 2030 йилгача бўлган даврда барқарор ривожланиш соҳасидаги кун тартиби"[17]да белгиланган барқарор ривожланиш мақсадларига эришишда олий таълимнинг иштироки даражасини баҳоловчи The Times Higher Education Impact Rankings (THE) глобал рейтинги ташкил этилган. Мазкур рейтинг қуйидаги барқарор ривожланиш мақсадларини (кейинги ўринларда БРМ) амалга оширишда олий таълим муассасаларининг қўшган ҳиссасини баҳолаш имкониятини беради[18].

БРМ-1. Исталган шаклдаги камбағалликка барҳам бериш.

БРМ-2. Очликни бартараф этиш, озиқ-овқат хавфсизлигини таъминлаш ва овқатланишни яхшилаш, қишлоқ хўжалигини барқарор ривожланишига кўмак бериш.

БРМ-3. Соғлом турмуш тарзини таъминлаш ва барча ёшдаги инсонлар учун фаровонликка кўмак бериш.

БРМ-4. Кенг қамровли, адолатли ва сифатли таълимни таъминлаш ва барча учун бутун умр давомида таълим олишни рағбатлантириш.

БРМ-5. Гендер тенгликни таъминлаш, аёллар, қизлар ҳуқуқлари ва имкониятларини кенгайтириш.

БРМ-6. Сув ресурсларидан самарали фойдаланиш ва барча учун санитарияни таъминлаш.

БРМ-7. Барча учун арзон, ишончли, барқарор ва замонавий электр манбаларини олиш имкониятини таъминлаш.

БРМ-8. Тўхтовсиз, кенг қамровли ва барқарор иқтисодий ривожланиш, тўлиқ ва ишлаб чиқариш бандлиги ва барча учун иш ўринларининг яратилишига кўмаклашиш.

---

[17] https://documents-dds-ny.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/92/PDF – маълумотлари асосида тайёрланган.

[18] https://sdgs.un.org/goals маълумотлари асосида тайёрланган.

БРМ-9. Мустаҳкам инфратузилмани яратиш, кенг қамровли ва барқарор саноатлаштириш ва инновацияларни жорий этишга кўмаклашиш.

БРМ-10. Мамлакат ичида ва мамлакатлараро тенгсизлик даражасини пасайтириш.

БРМ-11. Шаҳарлар ва аҳоли пунктларининг очиқлиги, хавфсизлиги, ҳаётга қобиллиги ва барқарорлигини таъминлаш.

БРМ-12. Истеъмол ва ишлаб чиқаришнинг рационал моделларини таъминлаш;

БРМ-13. Иқлим ўзгариши ва унинг оқибатлари билан курашиш юзасидан тезкор тадбирларни қабул қилиш.

БРМ-14. Барқарор ривожланиш мақсадида океанлар, денгизлар ва денгиз ресурсларини сақлаш ва улардан самарали фойдаланиш.

БРМ-15. Қуруқлик экотизимини ҳимоялаш ва тиклаш, уларнинг самарали ишлатилишига ёрдам бериш, ерларнинг чўллашиши ва деградация жараёнларини тўхтатиш ва биологик хилма-хилликни сақлаб қолишни қўллаб-қувватлаш.

БРМ-16. Тинчликсевар ва очиқ жамиятларни яратишни қўллаб-қувватлаш, одил судловни таъминлаш, самарали, ҳисобдор ва кенг жамоатчилик иштирокига асосланган барча даражадаги муассасаларни ташкил этиш.

БРМ-17. Барқарор ривожланиш воситаларини мустаҳкамлаш ва барқарор ривожланиш учун глобал ҳамкорлик механизмларини фаоллаштириш.

2020 йилда ушбу рейтингнинг иккинчи нашри эълон қилинган бўлиб, унинг таркибига 85 мамлакатдан 768 та университет киритилган. Рейтингнинг юқори ўринларини Янги Зеландиянинг Окленд университети, Австралиянинг Сидней университети, Ғарбий Сидней университети ва Ла Троба университетлари эгаллаган[19]. Мамлакатимиз олий таълим муассасалари мазкур рейтингда юқори ўринларга эга эмас.

Қайд этиш лозимки, замонавий олий таълим тизимининг таълим ва илмий-тадқиқотлар соҳасидаги бевосита иштироки

[19] https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/top-universities-world-global-impact маълумотлари асосида тайёрланган.

мавжуд ижтимоий-иқтисодий муаммоларни бартараф этишда муҳим аҳамият касб этишидан далолат беради. Ва бу масала нафақат БРМ-4 белгиланган вазифаларни амалга ошириш, шунингдек, барча БРМларда назарда тутилган мақсадларни рўёбга чиқариш билан боғлиқдир.

Олий таълим соҳасига қўйилган талабларни ўзида акс эттирувчи муҳим ҳужжатлардан яна бири Бирлашган Миллатлар Ташкилоти (БМТ)нинг таълим, фан ва маданият соҳаси ташкилотининг (ЮНЕСКО) "XXI асрда олий таълим: ёндашувлар ва амалий тадбирлар" деб номланувчи Декларацияси ҳисобланади[20]. Мазкур Декларациянинг сўзбошида қуйидагилар қайд қилинган: "XXI аср остонасида олий таълимнинг ижтимоий-маданий ва иқтисодий ривожланиш ҳамда анча ёш авлод учун янги кўникмалар, билимлар ва ғояларни эгаллаш имкониятини берувчи истиқболни шакллантиришдаги аҳамиятининг ошиб бориши билан бир қаторда, биз олий таълимга бўлган талабни мисли кўрилмаган даражада кўпайиши ва диверсификация қилинишига гувоҳ бўлмоқдамиз. Олий таълим атамаси орқали "ваколатли давлат органлари томонидан олий таълим ўқув муассасалари сифатида тан олинган университетлар ва бошқа таълим муассасаларида тақдим қилинадиган ва ўрта даражадан юқори ҳисобланувчи барча турдаги ўқув курслари, таълим ва илмий тадқиқот ишларига тайёргарлик жараёни тушунилади".

Мазкур Декларациянинг қабул қилиниши замирида БМТ Низоми тамойиллари[21], инсон ҳуқуқларининг умумий Декларацияси[22], иқтисодий, ижтимоий ва маданий ҳуқуқлар тўғрисидаги Халқаро пакт[23], таълим соҳасида дискримина-

[20] Высшее образование в XXI веке: подходы и практические меры. Декларация Всемирной конференции по высшему образованию http://www.unesco.org/new/ru/unesco/resources/publications/unesdoc-database/

[21] Тўлиқ маълумотлар учун http://www.un.org/ru/charter-united-nations/index.html га қаралсин.

[22] Декларациянинг 26-моддаси 1-пунктида "**ҳар бир инсон олий таълим олиш ҳуқуқига эга"лиги ва "олий таълим барча учун, ҳар бир шахснинг имкониятларига мос тарзда олиниши шароити яратилиши шарт**" лиги кўрсатиб ўтилган. Асос: http://www.un.org/ru/universal-declaration-human-rights/index.html

[23] Тўлиқ маълумотлар учун http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/pactpol.shtml га қаранг.

цияга қарши курашиш тўғрисидаги Конвенция[24] **ва бошқа халқаро меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар туради.**

Декларациянинг 5-моддаси а) пунктида: "Билимларни олға суриш олий таълимга тегишли барча тизимларнинг бош функцияси ҳисобланади. Новаторлик, дастурларнинг фанлараро бўлишини қўллаб-қувватлаш ва мустаҳкамлаш билан бир қаторда, таълим ижтимоий ва маданий соҳалардаги мақсадларга эришиш ва мавжуд талабни қондиришга йўналтирилган бўлиши зарур. Фундаментал ва амалий тадқиқотлар мувофиқлаштирилиши лозим" [25].

Олий таълимнинг монандлиги юзасидан талаблар Декларациянинг "Монандликка узоқ муддатли ёндашув" деб номланувчи 6-моддасида акс эттирилган бўлиб, унга кўра: "Олий таълимнинг монандлиги олиб борилаётган фаолиятнинг жамият талабларига мослик даражаси орқали баҳоланиши мақсадга мувофиқ. Бунинг учун этик нормалар, сиёсий одиллик, танқидий ёндашув зарур. Шу билан бир қаторда, ижтимоий мақсадлар ва талабларга асосланган ҳолда турли маданиятларга ҳурмат билан қараш ва ташқи муҳитни ҳимоялашни назарда тутиб, жамият ва меҳнат дунёси муаммоларига нисбатан долзарблик даражасини ошириш зарур. Бунда энг асосий масала умумий ва одатда фанлараро хусусиятга эга бўлган ҳамда аниқ ихтисосликка йўналтирилган махсус таълим олиш имкониятларини яратган ҳолда кўникмалар ва қобилиятни кучайтиришга асосий эътиборнинг қаратилиши ҳисобланади, чунки таълимнинг мазкур икки тури инсонни тўхтовсиз ўзгарувчан шароитдаги ҳаётга тайёрлайди, шунингдек, ўз фаолияти турини тезкор ўзгартиришга ёрдам беради".

---

[24] Конвенциянинг 4-моддасида конвенция томонлари ҳисобланувчи давлатлардан "олий таълим барча учун тўлиқ тенглик ва ҳар бир шахснинг имкониятларига мос тарзда олинишини таъминлашлари зарур"лиги эътироф қилинган. Асос: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/educat.shtml

[25] Декларациянинг 5-моддаси "Табиий ва гуманитар фанлар ва маданият соҳасидаги илмий тадқиқотлар амалга ошириш орқали билимларни олға суриш ва тадқиқот натижаларини тарқатиш", деб номланади.

Олий таълим соҳасида таълим жараёни ва унинг асосий мақсадлари юзасидан талаблар Декларациянинг 9-моддаси: "Таълим соҳасида новаторлик ёндашувлари: танқидий фикрлаш ва ижодкорлик"да эътироф қилинган. Мазкур йўналишдаги талаблар қуйидагилардан иборат:

а) Олий таълим муассасалари талабаларни тегишли маълумотларга эга бўлган ва чуқур мотивацияланган фуқаро сифатида тарбияловчи, танқидий фикрлаш, жамият муаммоларини таҳлил қилиш имкониятига, муаммоларни топиш ва уларни бартараф этиш кўникмасига эга бўлган, шунингдек, ижтимоий жавобгарликни ўз зиммасига оладиган шахс сифатида шаклланишга кўмак берувчи таълимни таъминлашлари шарт;

б) бу мақсадларга эришиш учун фанларни назарий эгаллаш билан чегараланмасдан, янги усуллардан фойдаланиш орқали ўқув дастурларини қайта кўриб чиқиш зарурати юзага келиши мумкин. Янги педагогик ва дидактик ёндашувларни жорий қилиш, ривожлантириш керак ва бу билан коммуникация, ижодкорлик ва танқидий таҳлил, мустақил фикрлаш ва жамоавий меҳнат қилиш, анъанавий билимлар ва кўникмалар ҳамда замонавий фан ва техника ютуқларидан фойдаланиш борасидаги компетентликни юқори даражага кўтариш таъминланади. Шакллантирилган ўқув дастурлари эркак ва аёлларнинг тенглиги, шунингдек, ҳар бир мамлакатнинг маданий, тарихий, иқтисодий шароитига мослаштирилиши зарур;

в) таълимнинг янги методлари янги ўқув-услубий материалларни талаб қилади. Улар тест ўтказишнинг янги усуллари билан боғлиқ бўлиши керак. Тестлар нафақат хотирани мустаҳкамлашга, балки вазиятни тушуниш, амалий фаолият кўникмаларини шакллантириш ва ижодкорликни ривожлантиришга қаратилиши шарт".

Олий таълим тизимини ривожлантириш борасида эътиборга олиниши лозим бўлган келгуси ҳужжат бу "**Олий таълимнинг ягона Европа майдони" тўғрисидаги** Декларацияси. **Олий таълимнинг ягона Европа майдонини шаклланти-**

рувчи Болонья жараёнининг[26] **(ёки олий таълим тизимининг Болонья келишуви шакли) асосий мақсадлари:**

1. Аниқ ва ўзаро таққосланиши мумкин бўлган тизимни қабул қилиш, жумладан, **Европа фуқароларининг ишга жойлашиш имкониятларини кенгайтириш, шунингдек, Европа олий таълимининг рақобатбардошлигини ошириш мақсадида дипломга иловаларни жорий қилиш;**

2. Олий таълимнинг диплом ва дипломдан кейинги таълимга асосланган тизимни қабул қилиш. Иккинчи циклга фақат **таълим даври уч йилдан кам бўлмаган биринчи цикл дастурини муваффақиятли тугаллаши билан рухсат берилиши керак. Биринчи циклни якунланиши билан бериладиган даража, тегишли малакани тасдиқлаши ва Европа меҳнат бозори талабларига жавоб бериши керак. иккинчи цикл, аксарият Европа мамлакатларида мавжуд бўлган амалиётга мос магистр ва докторлик даражасини олишга хизмат қилиши керак.**

3. Талабалар мобиллигини ҳар томонлама кенгайтириш учун ўтказма "зачет" бирликларига асосланган Европа тизимини (ECTS) киритиш. Ўтказма бирликлар университетлар томонидан тан олиниши билан бир қаторда бошқа таълим турларида (**хусусан, "бутун умр давомида таълим олиш"**) қўлланилиши мумкин.

4. **Мавжуд чекловларни бартараф қилиш йўли билан академик мобилликни кенгайтиришда**:

– **талабалар учун ўқув дастурлари ва тегишли хизматларни олиш имкониятини яратиш**;

– **ўқитувчилар, илмий ва бошқарув маъмурияти ходимлари учун бошқа мамлакатларда ўтказилган даврларнинг**

[26] Маълумотлар 1999 йилнинг 19 июнь куни Италиянинг Болонья шаҳрида ўтказилган европа мамлакатлари таълим вазирларининг йиғилишида қабул қилинган "**Олий таълимнинг ягона Европа майдони" тўғрисидаги** Декларация асосида келтирилган. Мазкур Декларация Австрия, Бельгия (Француз жамияти, Фламанд жамияти), Болгария, Буюк Британия, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Исландия, Испания, Италия, Латвия, Литва, Люксембург, Мальта, Нидерландия, Норвегия, Польша, Португалия, Руминия, Словакия, Словения, Финляндия, Франция, Чехия, Швейцария, Швеция ва Эстония мамлакатлари таълим вазирлари томонидан имзоланган.

аҳамиятини эътироф қилиш ва баҳолаш, яъни уларнинг қонуний ҳуқуқларига зиён етказмасдан илмий, педагогик фаолият ва стажировка ўташ имкониятини кенгайтириш.

5. **Олий таълим соҳасида европа ўлчамларининг жорий қилиниши ва ривожланиши, биринчи навбатда, ўқув дастурлари, олий таълим муассасалари ўртасидаги ҳамкорлик, академик мобил ва интеграцияланган таълим дастурлари тузилмасини шакллантириш, ходимларни тайёрлаш ва илмий тадқиқот ишларини олиб боришга тегишлидир**.

Амалга оширилиши мўлжалланган тадқиқотларнинг иккинчи йўналиши бўйича қайд этиш мумкинки, олий таълим тизимини ижтимоий соҳа ва иқтисодиёт тармоқлари эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда фан, таълим ва ишлаб чиқаришнинг мустаҳкам интеграциясини таъминлаш асосида таълим сифатини яхшилаш, рақобатбардош кадрлар тайёрлаш, илмий ва инновацион фаолиятни самарали ташкил этиш, халқаро ҳамкорликни ривожлантириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги ПФ-5847-сон Фармонига биноан, "**Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш** Концепцияси" қабул қилинди. Концепцияда олий таълим тизимини ривожлантиришнинг қуйидаги стратегик мақсадлари белгилаб берилган:

- мамлакатни модернизация қилиш, ижтимоий-иқтисодий жиҳатдан барқарор ривожлантириш учун юқори малакали кадрлар тайёрлаш сифатини ошириш, инсон капиталини меҳнат бозори талаблари асосида ривожлантириш;
- олий таълим билан қамров даражасини ошириш, халқаро стандартлар асосида юқори малакали, креатив ва тизимли фикрлайдиган, мустақил қарор қабул қила оладиган кадрлар тайёрлаш, уларнинг интеллектуал қобилиятларини намоён этиши ва маънавий баркамол шахс сифатида шаклланиши учун зарур шарт-шароит яратиш;

- соҳада соғлом рақобат муҳитини шакллантириш, унинг жозибадорлигини ошириш, жаҳон миқёсидаги рақобатбардошлигини таъминлаш.

Олий таълим билан қамровни кенгайтириш, олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини ошириш; таълим жараёнига рақамли технологиялар ва замонавий усулларни жорий этиш; олий таълим муассасаларида илмий-тадқиқот ишлари натижадорлигини ошириш, ёшларни илмий фаолиятга кенг жалб этиш, илм-фаннинг инновацион инфратузилмасини шакллантириш; маънавий-маърифий ва тарбиявий ишлар таъсирчанлигини ошириш; юқори малакали мутахассислар тайёрлаш жараёнига кадрлар буюртмачиларини фаол жалб этиш; олий таълим муассасаларининг молиявий мустақиллиги ва барқарорлигини таъминлаш, моддий-техник таъминотини мустаҳкамлаш; олий таълим муассасаларини тизимли ривожлантириш ва бошқарув фаолиятини такомиллаштириш; коррупцияга қарши курашиш, шаффофликни таъминлашнинг таъсирчан механизмларини жорий этиш; олий таълим тизимининг инвестициявий жозибадорлигини ошириш, халқаро миқёсда танилиши ва рақобатбардошлигини таъминлаш Концепцияда белгилаб берилган стратегик мақсадларни амалга ошириш йўналишлари ҳисобланади[27].

Концепцияда олий таълим бошқаруви тизимининг ташкилий тузилмасини замонавий талабларга мос равишда трансформацияланишини тақозо этувчи бир қатор стратегик вазифалар белгиланган бўлиб, улар жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- олий таълим муассасаларида таълим, фан, инновация ва илмий-тадқиқотлар натижаларини тижоратлаштириш фаолиятининг узвий боғлиқлигини назарда тутувчи "Университет 3.0" концепциясини босқичма-босқич жорий этиш;
- хорижий инвестицияларни кенг жалб қилиш, пуллик хизматлар кўламини кенгайтириш ва бошқа бюджетдан

[27] *Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси*, 09.10.2019 й., 06/19/5847/3887-сон; 30.04.2020 й., 06/20/5987/0521-сон.

ташқари маблағлар ҳисобига олий таълим муассасаларида технопарк, форсайт, технологиялар трансфери, стартап, акселератор марказларини ташкил этиш ҳамда уларни тегишли тармоқ, соҳа ва ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишини тадқиқ қилувчи ва прогнозлаштирувчи илмий-амалий муассасалар даражасига олиб чиқиш;

- олий таълим муассасаларининг инфратузилмаси ва моддий-техник базасини, шу жумладан, халқаро молия институтларининг имтиёзли маблағларини кенг жалб қилиш ҳисобига яхшилаш, уларни босқичма-босқич ўзини ўзи молиялаштириш тизимига ўтказиш ва молиявий барқарорлигини таъминлаш[28].

Олий таълим бошқарув тизими учун муҳим аҳамиятга эга бўлган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлардан яна бири Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 11 июлдаги "**Олий ва ўрта махсус таълим тизимига бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида" ги** ПҚ-4391-сонли қарори ҳисобланади[29]. Унга мувофиқ:

- олий таълим муассасаларининг тузилмалари тегишли олий таълим муассасалари ректорлари (маҳаллий олий таълим муассасалари филиаллари директорлари) томонидан олий таълим муассасалари учун белгиланган нормативларга мувофиқ бўйсунуви бўйича тегишли вазирлик ва идора билан келишилган ҳолда тасдиқланади;
- давлат ва давлат улуши мавжуд бўлган олий таълим муассасасининг ректори (хорижий олий таълим муассасаси филиалининг маҳаллий ректори ёки директори, ижрочи директори) бўйсунуви бўйича тегишли вазирлик ва идора раҳбарининг тавсиясига кўра, Ўзбекистон Республикаси Президенти Администрацияси билан ке-

[28] *Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси*, 09.10.2019 й., 06/19/5847/3887-сон; 30.04.2020 й., 06/20/5987/0521-сон.

[29] *Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси*, 12.07.2019 й., 07/19/4391/3411-сон; 11.02.2020 й., 07/20/4593/0174-сон.

лишилган ҳолда Вазирлар Маҳкамаси томонидан лавозимга тайинланади ва лавозимидан озод этилади;

- давлат ва давлат улуши мавжуд бўлган олий таълим муассасасининг проректорлари (маҳаллий олий таълим муассасасининг филиали директори, унинг ўринбосарлари, хорижий олий таълим муассасаси директори ўринбосарлари) олий таълим муассасаси ректорининг тавсиясига асосан бўйсунуви бўйича тегишли вазирлик ва идора раҳбари томонидан лавозимга тайинланади ва лавозимидан озод этилади, бунда ўқув ишлари бўйича проректор (филиал директори ўринбосари) лавозимига номзод Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, ёшлар билан ишлаш бўйича проректор (филиал директори ўринбосари) лавозимига номзод Ўзбекистон ёшлар иттифоқи Марказий Кенгаши, илмий ишлар ва инновациялар бўйича проректор (филиал директори ўринбосари) лавозимига номзод Ўзбекистон Республикаси Инновацион ривожланиш вазирлиги билан келишилади;
- олий таълим муассасалари ҳузуридаги илмий-тадқиқот муассасалари, малака ошириш ва қайта тайёрлаш муассасалари раҳбарлари, академик лицейлар директорлари, бўйсунуви бўйича тегишли вазирлик ва идора билан келишилган ҳолда олий таълим муассасасининг ректори томонидан лавозимга тайинланади ва лавозимидан озод этилади ва факультет деканлари олий таълим муассасасининг ректори томонидан лавозимга тайинланади ва лавозимидан озод этилади[30].

Маълумки, мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши даражасини белгилаб берувчи кўрсаткичлардан бири олий таълим муассасаларининг ривожланиш даражаси ҳисобланади. Олий таълим тизимининг юқори даражаси бир томондан ижтимоий-иқтисодий соҳани янги технологиялар, инновацион ёндашувлар, таълимнинг ишлаб чиқариш корхонала-

[30] *Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси*, 12.07.2019 й., 07/19/4391/3411-сон; 11.02.2020 й., 07/20/4593/0174-сон.

ри ва илмий-тадқиқот институтлари билан ўзаро манфаатли ҳамкорлигини йўлга қўйиш орқали ривожлантиришга хизмат қилса, иккинчи томондан таълимнинг юқори даражаси хорижий талабалар, абитуриентлар ва мутахассисларни жалб қилиш, шунингдек, халқаро доирада тенг ҳуқуқли ҳамкорлик алоқаларини ўрнатиш имкониятини беради. Бундай ҳолатда ҳар бир ОТМ фаолияти натижаларини таққослаш учун муайян баҳолаш механизмлари талаб этилади. Бундай механизмлар халқаро эътироф этилган ташкилотлар рейтингида ўз аксини топган.

Бугунги кунда рейтингларнинг кўплаб гуруҳлари мавжуд бўлиб, улар интеграл, кўп омилли, илмий-метрик, web-рейтинг ва бошқа гуруҳларга ажратилиши мумкин. Йилдан йилга бундай рейтинглар миқдори ошиб бормоқда. Шунга қарамасдан улар ўртасида энг нуфузлиларидан ARWU (Academic Ranking of World Universities), THE (Times Higher Education World University Ranking) ва QS (QS World University Ranking ни келтириш мумкин. Ушбу рейтинглардаги асосий мезонлар: “Академик репутация (мавқе)”, “Ходимлар репутацияси (мавқеи)” ва “Хорижий талабалар”дир.

Юқорида кўриб чиқилган ҳамда бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар, фикримизча, ОТМлар фаолиятини бошқаришнинг ташкилий иқтисодий механизмларини такомиллаштириш заруратини белгилаб беради. Бундан ташқари, Университет 3.0 моделига ўтиш ОТМ ташкилий тузилмаси ва бошқарув усулларини тубдан трансформациялашни тақозо этади. Эътироф этиш жоизки, ОТМ ташқи муҳитининг кескин ўзгариши маъмурий ва илмий-педагогик ходимлар фаолияти, шунингдек, уларнинг ОТМ бошқарувидаги иштироки ва таъсир даражасининг ўзгаришига олиб келди[31].

Бир қатор экспертларнинг фикрича, АҚШ ОТМларининг халқаро рейтинглардаги муваффақияти кўп жиҳатдан бошқарув сиёсати (shared governance ёки жамоавий бошқарув) билан

[31] Виссема Й.Г., Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. М.: Издательство “Олимп-Бизнес”, 2016. 432 с

боғлиқ[32]. Хусусан, учинчи авлод ОТМларининг шаклланиши функционал ташкилий тузилмадан бизнес-бирликларга асосланган ташкилий тузилмага ўтилиши билан бир қаторда юз берди. Кўп функционалли, мустақил бизнес-бирликлар ОТМ нинг асосий ташкилий бирлигига айланди, тор функционалли бўлимлар қисқартириб юборилди ёки мувофиқлаштирувчи бўлимлар сифатида қайта ташкил этилди. Бунда ОТМ умумий бошқаруви ихтиёрида қуйидаги функционал вазифалар қолдирилди:

– ОТМ миссияси ва ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш;

– ОТМ бўлимлари фаолиятини назорат қилиш;

– ОТМнинг ташқи муҳит билан алоқаларини бошқариш.

Фикримизча, учинчи авлод ОТМ моделида ташкилий тузилмада асосий элемент сифатида факультетлар чиқиши лозим. Мазкур факультетлар фанлараро тадқиқотларни амалга ошириш имкониятига эга бўлган кафедраларни бирлаштирувчи, илмий ва молиявий нуқтаи назардан мустақил тадбиркорлик субъектига трансформацияланиши керак. Уларга ОТМ миссияси ва ривожланиш стратегияси доирасида ходимларни ишга қабул қилиш, илмий ва таълим лойиҳаларини тасдиқлаш, ҳамкорлик алоқаларини йўлга қўйиш ҳуқуқи берилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Шу билан бир қаторда, бошқарувга тегишли функцияларнинг бир қисми аутсорсинг асосида амалга оширилиши мумкин.

Бизнес-бирликлар асосида ОТМ бошқарувини ташкил этилиши корпоратив маданиятнинг янги даражага чиқишини таъминлаб беради. Хусусан, бизнес-бирлик раҳбари зиммасига ўз мижозлари гуруҳи ёки ташкил этилаётган хизмат (маҳсулоти) нинг даромадлилиги бўйича тўлиқ жавобгарлик юклатилади. Шу ва бошқа тадбирлар орқали ОТМда мижозга йўналтирилган корпоратив маданият шакллантирилади.

Университет 3.0 моделининг асосий миссияларидан бири бўлган инновацион фаолиятнинг ривожланиши махсус

[32] ИТМО. Искусство управления университетом будущего. https://news.itmo.ru/ru/education/cooperation/

ташкилий инфратузилмани шакллантиришни талаб этади. Фикримизча, ОТМларда инновацион фаолиятни таъминлашга ихтисослаштирилган функцияларни бажариш учун шакллантириладиган бўлинмалар қуйидагича гуруҳланиши мумкин:

1. Инновацион фаолиятни қўллаб-қувватловчи бўлинмалар (инновацион фаолият натижаларини тижоратлаштириш билан шуғулланувчи бўлинмалар).

2. Илмий-ишлаб чиқариш қувватлари (бизнес-инкубаторлар, технопарклар, лабораториялар ва бошқалар).

3. Инновацион фаолият ва инновацион инфратузилмани бошқариш ҳамда молиялаштиришни таъминловчи бўлинмалар.

4. Инновацион фаолият йўналишлари бўйича илмий-таълим дастурлари учун масъул бўлган бўлинмалар.

5. Ички ва ташқи бозорларда илмий, таълим ва консалтинг хизматларини ўтказиш (сотиш)га ихтисослаштирилган бўлинмалар;

6. ОТМ брендини тижоратлаштиришга ихтисослаштирилган бўлинмалар.

Шуни эътиборга олиш лозимки, нисбатан ҳажми кичик бўлган ОТМларда юқорида қайд этилган функциялар бир бўлинма доирасида амалга оширилиши мумкин.

Бундан ташқари, инновацион инфратузилманинг шакллантирилиши давомида ОТМ инновацион экотизими (инновацион майдон), яъни бизнес субъектлари, тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш ва технологиялар трансфери марказлари билан ҳамкорлик алоқаларини қамраб олувчи тармоқни яратишлари лозим бўлади.

Олиб борилаётган ислоҳотлар яқин истиқболда ОТМнинг ташкилий тузилмаси ва бошқарув тизимининг кескин ўзгаришига олиб келади: маълум лавозимлар ўрнига янгилари пайдо бўлади, илмий, таълим ва инновацион фаолият жараёнлари иштирокчиларининг илмий ва молиявий натижалари бўйича масъулияти, бошқарувга нисбатан ёндашувлар трансформацияси босқичма-босқич амалга оширилади.

Мазкур параграфда амалга оширилган ўрганишлар натижасида қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

биринчидан, олий таълим соҳаси фаолиятига бевосита ва билвосита таъсир этувчи халқаро даражадаги меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда дунё мамлакатларида кузатилаётган муаммоларни бартараф этишда янги билим, технологиялар ва инновацияларни шакллантирувчи институт сифатида ОТМлар катта аҳамият касб этиши алоҳида қайд этилган;

иккинчидан, ОТМ фаолиятини ташкил этишда **ёш авлод учун янги кўникмалар, билимлар ва ғояларни эгаллаш имкониятини берувчи тизимни шакллантиришдаги аҳамияти ошиб бориши билан бир қаторда, олий таълимга бўлган ижтимоий-иқтисодий талаблар мисли кўрилмаган даражада кўпаймоқда;**

учинчидан, ОТМда таълим, фан, инновация ва илмий тадқиқотлар натижаларини тижоратлаштиришнинг ўзаро узвий боғлиқлигини назарда тутувчи **Университет 3.0 концепциясини жорий этиш орқали бошқарув тизимини тубдан такомиллаштириш назарда тутилади;**

тўртинчидан, ҳар бир ОТМда (факультет, кафедра ва лабораториялар кесимида) илмий тадқиқотлар алоҳида олинган фан ва фанлараро хусусиятларга қараб ихтисослаштириш, уларни ишлаб чиқариш ва ҳудудий ривожланиш эҳтиёжларига мослаштириш, қиёсий устунликка эга бўлган истиқболли илмий йўналишларни белгилаш вазифасини амалга ошириш, бошқарув тизимининг горизонтал ва вертикал алоқаларини қайта кўриб чиқишни тақозо қилади;

бешинчидан, жаҳон таълим тизимидаги тенденциялар ва тенденцияларга мос равишда таълим жараёнларини рақамли технологиялар асосида индивидуаллаштириш, масофавий таълим хизматларини ривожлантириш, вебинар, онлайн, “blended learning”, “flipped classroom” технологияларини амалиётга кенг жорий этиш масаласини ҳал этишда ҳисобот ва маълумотлар сонини кескин камайтириш, уларни тайёрлашнинг қоғоз шаклидан воз кечиш, бошқарув тизими ва ўқув жараёнлари, кутубхона ва ҳужжатлар айланмасини рақамлашти-

ришни таъминловчи “Электрон университет” платформасига босқичма-босқич ўтишда биринчи навбатдаги аҳамият касб этади.

олтинчидан, Университет 3.0 моделининг жорий этилиши ОТМларда марказлашган бошқарув тизимидан жорий фаолиятни ташкил этиш ва олиб боришда мустақил бўлган бизнес-бирликларга асосланган дивизионал бошқарув тизимига ўтишга олиб келади;

еттинчидан, Университет 3.0 моделининг миссияларидан бири бўлган инновацион фаолиятни ривожлантириш учун ОТМларда инновацион инфратузилма ва инновацион экотизимни шакллантириш талаб қилинади.

Амалга оширилган тадқиқотлар қуйидаги хулосаларни қайд этиш имконини беради:

Олий таълим соҳасида амалга оширилаётган ислоҳотлар нуқтаи назаридан ОТМ замонавий бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизмларига тааллуқли асосий тушунчалар тавсифи асослаб берилди. Уларга биноан:

1. “ОТМ фаолиятида бошқарув – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифаларни амалга оширишга қаратилган фаолият йўналиши” деб талқин этиш мақсадга мувофиқ.

2. Муаллиф томонидан “ОТМ бошқарув тизими – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ОТМ миссияси ва стратегик мақсадларини белгилаш, уларни амалга ошириш механизмлари ва воситалари жамланмаси” деган хулосага келинди.

3. “ОТМ бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизми – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ОТМ миссияси ва стратегик мақсадларини амалга ошириш тартибини белгилаб берувчи меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар мажмуаси” сифатида талқин этилди.

ОТМ бошқарув тизимини ташкил этишнинг услубий асосларини тадқиқ этиш натижалари қуйидагилардан далолат беради:

– замонавий шароитда ОТМ бошқарув тизимидаги трансформацион жараёнлар Университет 3.0 моделини фаолиятга жорий этилиши билан чамбарчас боғлиқ;

– ОТМ бошқарув тизимида консерватив ёндашувлар (чизиқли – иерархик бошқарув тузилмаси)нинг кучлилигини эътиборга олган ҳолда мавжуд тизим матрицали бошқарув тузилмалари билан босқичма-босқич тўлдириб борилиши мақсадга мувофиқ;

– матрицали бошқарув тузилмаларининг жорий этилиши ОТМ фаолиятининг ижтимоий-иқтисодий самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

ОТМ бошқаруви фаолиятини тартибга солувчи миллий ва халқаро миқёсдаги меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар таҳлилига кўра:

биринчидан, олий таълим соҳаси фаолиятига бевосита ва билвосита таъсир этувчи халқаро даражадаги меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда дунё мамлакатларида кузатилаётган муаммоларни бартараф этишда янги билим, технологиялар ва инновацияларни шакллантирувчи институт сифатида ОТМлар катта аҳамият касб этиши алоҳида қайд этилган;

иккинчидан, ОТМ фаолиятини ташкил этишда **ёш авлод учун янги кўникмалар, билимлар ва ғояларни эгаллаш имкониятини берувчи тизимни шакллантиришдаги аҳамияти ошиб бориши билан бир қаторда, олий таълимга бўлган ижтимоий-иқтисодий талаблар мисли кўрилмаган даражада кўпаймоқда;**

учинчидан, ОТМда таълим, фан, инновация ва илмий тадқиқотлар натижаларини тижоратлаштиришнинг ўзаро узвий боғлиқлигини назарда тутувчи **Университет 3.0 концепциясини жорий этиш орқали бошқарув тизимини тубдан такомиллаштириш назарда тутилади;**

тўртинчидан, ҳар бир ОТМда (факультет, кафедра ва лабораториялар кесимида) илмий тадқиқотлар алоҳида олинган фан ва фанлараро хусусиятларга қараб ихтисослаштириш, уларни ишлаб чиқариш ва ҳудудий ривожланиш эҳтиёжларига мослаштириш, қиёсий устунликка эга бўлган истиқболли

илмий йўналишларни белгилаш вазифасини амалга ошириш, бошқарув тизимининг горизонтал ва вертикал алоқаларини қайта кўриб чиқишни тақозо қилади;

бешинчидан, жаҳон таълим тизимидаги тенденциялар ва тенденцияларга мос равишда таълим жараёнларини рақамли технологиялар асосида индивидуаллаштириш, масофавий таълим хизматларини ривожлантириш, вебинар, онлайн, “blended learning”, “flipped classroom” технологияларини амалиётга кенг жорий этиш масаласини ҳал этишда ҳисобот ва маълумотлар сонини кескин камайтириш, уларни тайёрлашнинг қоғоз шаклидан воз кечиш, бошқарув тизими ва ўқув жараёнлари, кутубхона ва ҳужжатлар айланмасини рақамлаштиришни таъминловчи “Электрон университет” платформасига босқичма-босқич ўтиш биринчи навбатда катта аҳамиятга эга.

олтинчидан, Университет 3.0 моделининг жорий этилиши ОТМларда марказлашган бошқарув тизимидан жорий фаолиятни ташкил этиш ва олиб боришда мустақил бўлган бизнес-бирликларга асосланган дивизионал бошқарув тизимига ўтишга олиб келади;

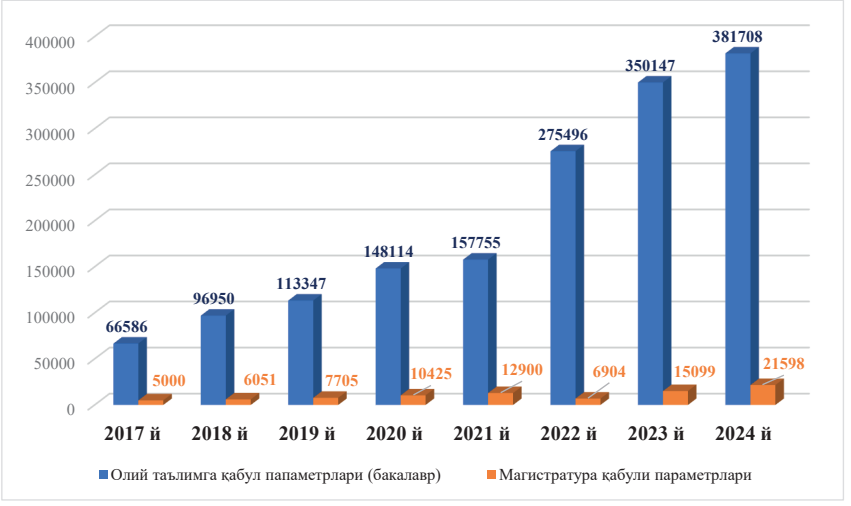
еттинчидан, Университет 3.0 моделининг миссияларидан бири бўлган инновацион фаолиятни ривожлантириш учун ОТМларда инновацион инфратузилма ва инновацион экотизимни шакллантириш талаб қилинади.

II БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ БОШҚАРУВИ ТИЗИМИ ФАОЛИЯТИНИНГ ЖОРИЙ ҲОЛАТИНИ БАҲОЛАШ

2.1. Ўзбекистон Республикасида олий таълим соҳасини ривожлантириш борасидаги асосий йўналишлар таҳлили

Маълумки, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги ПФ-5847-сон Фармони билан тасдиқланган **Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясига биноан,** олий таълим тизимини янада ривожлантиришнинг стратегик мақсадлари сифатида мамлакатни ривожлантириш стратегиясини амалга ошириш имкониятига эга бўлган кадрларни тайёрлаш, олий таълимга аҳоли қамровини ошириш ва таълим олиш учун тегишли шарт-шароитни яратиш, шунингдек, **олий таълим тизимининг минтақавий ва глобал рақобатбардошлигини таъминлашдан иборат. Ушбу стратегик мақсадларни амалга ошириш учун олий таълим соҳасида кузатилаётган бир қатор долзарб муаммо ва камчиликлар бартараф этилиши лозим. Шу боисдан, илмий тадқиқот ишининг мазкур параграфида Ўзбекистон Республикаси Президентининг юқорида келтирилган фармонида ўз аксини топган муаммо ва камчиликларни бартараф этиш юзасидан амалга оширилган чора-тадбирлар натижаларини таҳлил қилиш ва шу асосда узоқ муддатли хусусиятга эга бўлган тенденцияларни аниқлашга ҳаракат қилинади.**

Қайд этилган муаммо ва камчиликлар доирасида биринчи навбатдаги масала сифатида мамлакатимиз аҳолисини олий таълим билан қамров даражасининг пастлигини қайд этиш мумкин.



2.1-расм. Олий таълим қабул параметрлари динамикаси, (нафар)

2.1-расм маълумотларидан кўринадики, олий таълим муассасаларига қабул параметрлари 2017–2024 йиллар давомида тўхтовсиз ошиб борган. Хусусан, 2017 йилда ОТМ бакалавриатига қабул квотаси 66 586 нафарни, магистратурага 5000 нафарни ташкил этган бўлса, ушбу кўрсаткичлар мос равишда 2018 йилда 96 950 ва 6 051 нафарни, 2019 йилда 113 347 ва 7 705 нафарни, 2020 йилда 148 114 ва 10 425 нафарни, 2021 йилда 157 755 ва 12 900 нафаргача, 2024 йилда 381 708 ва 21 598 нафаргача ошган. Ушбу даврда қабул квоталарининг ўсиш суръатлари олдинги йилга нисбатан мос равишда 145,6 фоиз ва 121 фоиз, 116,9 фоиз ва 127,3 фоиз, 130,6 фоиз ва 135,3 фоиз, 106,5 фоиз ва 123,7 фоизни ташкил этган. Бакалавриат бўйича қабул квоталарининг энг юқори ўсиш суръати 2018 йилда (145,6 фоиз) ва 2020 йилда (130,6 фоиз) кузатилган. Магистратурага қабул квоталари 2020 (135,3 фоиз) ва 2021 (123,7 фоиз) йилларда энг юқори даражада бўлган.

Олий таълим билан қамров даражасининг ошиб бориши мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишида ОТМ роли ва аҳамиятини кучайтирувчи омил ҳисобланади. Бундай ҳолатда ОТМ кадрлар буюртмачилари талаблари, шунингдек,

мамлакат ва унинг алоҳида ҳудудларини ривожлантириш истиқболлари, жамият ва технологияларнинг кескин ривожланиши натижасида юзага келаётган янги мутахассисликлар ва бошқа кўплаб омилларни эътиборга олишлари лозим бўлади. Қайд этилган хусусиятлар, жумладан, талабалар сонининг ошиб бориши ОТМ бошқарув тизими олдида кўплаб муаммоларни юзага келтиради. Ушбу муаммоларнинг энг мураккабларидан бири ОТМда таълим жараёнини ташкил этиш ҳисобланади.

Фикримизча, олий таълим қамрови даражасининг ошиб бориши таълим мазмуни ва моҳиятига нисбатан янги ёндашувларни ишлаб чиқишни талаб қилади. Бундай ёндашув биринчидан, ОТМ фаолиятини истиқболда юзага келадиган талабларини қондиришга йўналтириш; иккинчидан, ОТМ молиявий барқарорлигини таъминлаш учун янги иқтисодий механизмларни жорий этиш; учинчидан, ташқи муҳитдаги тўхтовсиз ва фавқулодда ҳолатларнинг кўпайиб бориши, иқтисодий муносабатлар тизимидаги доимий ўзгаришлар шароитида талабаларда тезкор мослашув кўникмаларини шакллантиришни тақозо этади.

Олий таълим қамрови даражасини оширишда эътиборга олиниши лозим бўлган муҳим омиллардан яна бири ҳудудий диспропорцияларнинг олдини олиш ҳисобланади. Мазкур омилни баҳолаш учун ОТМда таълим олаётган талабаларнинг ҳудудлар кесимидаги сонини таҳлил қилиш мақсадга мувофиқ.

2.1-жадвал маълумотларидан кўринадики, мамлакатимизнинг барча ҳудудларида ОТМда таҳсил олаётган талабалар сони кўпайиб бормоқда. Талабалар сонининг кўпайиши янги ОТМ ва уларнинг филиалларининг очилиши, мавжуд ОТМ қабул квоталарининг кўпайтирилиши, кечки, сиртқи ва бошқа таълим турларининг жорий этилиши, шунингдек, ОТМ ўзўзини молиялаштириш тизимига ўтказилиши ҳисобига юз бермоқда. Хусусан, 2015/2016 ўқув йилида мамлакатимиз бўйича жами талабалар сони 264 291 нафарни ташкил этган бўлса, 2020/2021 ўқув йилида 808 439 нафарга етган. Ушбу даврда уларнинг сони 544 148 нафарга ёки 3 баробардан кўпроққа ошган. Мамлакат ҳудудлари бўйича айнан шундай тенденция кузатилмоқда.

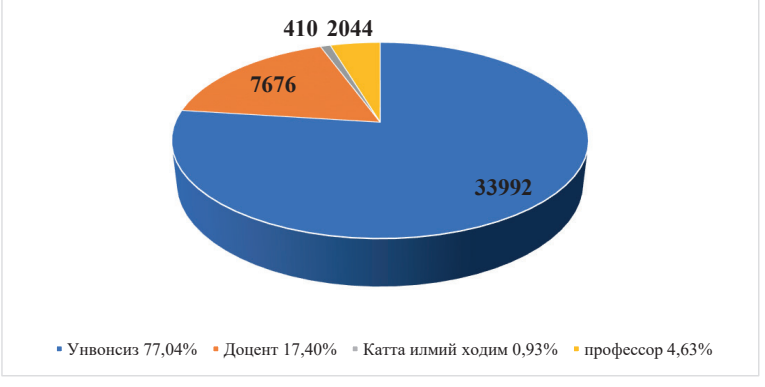
2.1-жадвал

Мамлакат ҳудудлари кесимида олий таълим муассасаларида таҳсил олаётган талабалар сони, (нафар)

Ҳудудлар	2015/ 2016 ўқув йили	2016/ 2017 ўқув йили	2017/ 2018 ўқув йили	2018/ 2019 ўқув йили	2019/ 2020 ўқув йили	2020/ 2021 ўқув йили	2021/ 2022 ўқув йили	2022/ 2023 ўқув йили	2023/ 2024 ўқув йили	2024/ 2025 ўқув йили
Ўзбекистон Республикаси	**264291**	**268281**	**297689**	**360204**	**440991**	**571512**	**808439**	**1042100**	**1314542**	**1432810**
Қорақалпоғистон Республикаси	16898	17545	19447	22272	25442	35487	46585	57503	64146	73889
Андижон	17351	17585	19184	21718	26036	30895	47651	8312	66201	63794
Бухоро	13656	13990	15939	20895	24771	35625	43959	57484	82951	98976
Жиззах	10228	10872	12530	14732	18000	23391	29955	36951	37568	36138
Қашқадарё	13325	14303	15883	18391	22452	27835	44222	57426	78397	82542
Навоий	8408	8822	9683	11641	13636	17015	21710	30294	38813	43049
Наманган	10977	11495	13319	16742	20109	25989	41829	52319	62528	53895
Самарқанд	25980	26846	29125	34930	41093	54827	70772	84739	90588,	90667
Сурхондарё	6955	7430	9275	15070	20131	25628	39909	50634	76685	67406
Сирдарё	3774	3904	4611	6811	9089	9597	16764	21524	23190	23823
Тошкент	7191	7286	8089	14882	20914	28509	42828	60399	72576	104280
Фарғона	18190	18335	21466	27176	35819	48415	62332	77722	84896	85138
Хоразм	8605	9101	10450	13382	16216	22787	28741	42770	53943	60566
Тошкент ш.	102753	100767	108688	121562	147283	185512	271182	354023	491339	539368

Аммо шуни эътироф этиш лозимки, ОТМ жойлашуви ва талабаларнинг ҳудудий кесимдаги сони ўртасидаги диспропорциялар сақланиб қолмоқда ва фикримизча, яқин истиқболда уларни тўлиқ бартараф этиш имкони мавжуд эмас. Хусусан, 2015/2016 ўқув йилида Қорақалпоғистон ҳудудидаги ОТМ таҳсил олаётган талабалар сони жами талабаларнинг 6,4 фоизига тенг бўлган бўлса, 2020/2021 ўқув йилида 5,7 фоизгача камайган. Мазкур кўрсаткич Андижон вилоятида мос равишда 6,5 фоиз ва 5,9 фоизни, Самарқанд вилоятида 9,8 фоиз ва 8,7 фоизни ташкил этган. Нисбий салмоқнинг пасайиб бориш тенденциясини бартараф этиш масаласи ОТМ бошқаруви тизими олдида бир қатор муаммоларни юзага келтиради. Фикримизча, мазкур муаммолар, биринчи навбатда, ўқув аудиторияларини кескин ошириш, талабалар турар жойлари, ахборот ресурс марказлари, ўқув лабораториялари, спорт соғломлаштириш ва ижтимоий инфратузилма объектлари қувватларини ошириш ҳамда модернизация қилиш билан боғлиқ.

Албатта, таълим қамрови даражасининг ошиб бориши Президентимиз фармонида қайд этилган илмий-тадқиқот ва инновацион фаолият билан боғлиқ бўлган иккинчи муаммони ҳал этишни тақозо этади. Бунда ОТМ профессор-ўқитувчиларининг илмий салоҳиятини ошириш масаласи муҳим ўрин тутади.



2.2-расм. Профессор-ўқитувчилар илмий унвон кесимида (2025 йил, %да)

2.2-жадвал маълумотларига кўра, ОТМда фаолият юритаётган профессор-ўқитувчиларнинг илмий салоҳияти йилдан йилга ошиб бормоқда. Хусусан, 2017 йилда ОТМда ишлаётган 25 418 нафар профессор-ўқитувчиларнинг 1 666 нафари фан доктори (DSc) ва 6 649 нафари фан номзоди (PhD) илмий даражасига эга бўлган бўлса, 2021 йилга келиб уларнинг сони мос равишда 2 431 ва 9 653 нафарни ташкил этган. Ушбу даврда ОТМда ишлаётган профессор-ўқитувчилар сони 7 017 нафарга ёки 127,5 фоизга ошган бўлса, фан доктори (DSc) илмий даражасига эга бўлганлар сони 765 нафарга ёки 145,9 фоизга, фан номзоди ёки PhD илмий даражасига эга бўлганлар сони 3 004 нафарга ёки 145,2 фоизга кўпайган. Илмий салоҳият даражаси 2017 йилда 32,7 фоизга тенг бўлса, 2021 йилга келиб 37,4 фоизгача кўпайган бўлса, 2024 йилга келиб ОТМ сонининг ошиши эвазига 31,5 фоизгача тушган.

2.2-жадвал

Республика олий таълим муассасаларининг илмий салоҳияти, (нафар ва фоизда)

т/р	Кўрсаткичлар	2017 й.	2018 й.	2019 й.	2020 й.	2021 й.	2024 й.
1.	Фан докторлари ёки DSc	1666	2023	2201	2312	2431	2471
2.	Фан номзодлари ёки PhD	6649	7050	7769	9050	9653	11448
3.	ОТМда ишлайдиган профессор-ўқитувчиларнинг умумий сони	25418	26297	26837	29998	32345	44122
4.	Илмий салоҳият	*32,7%*	*34,5%*	*37,2%*	*37,9%*	*37,4%*	*31,5%*

Мазкур йўналишда олиб борилган чора-тадбирлар муайян муваффақиятларни таъминлаган бўлса-да, шу билан бир қаторда маълум тизимли муаммолар сақланиб қолмоқда. Хусусан, 2021 йилда мамлакатимиз бўйича таҳсил олаётган талабалар сони 808 439 нафарни ташкил этган. Бундай ҳолатда умумий профессор-ўқитувчилар сонининг жами талабалар сонига нисбати 4 фоизни (ҳар 1000 талабага 40 профессор-ўқитувчи), фан доктори ёки DSc илмий даражасига эга бўлганлар 0,3 фоизни (ҳар 1000 талабага 3 фан доктори ёки DSc), фан номзоди ёки PhD илмий даражасига эга бўлганлар бўйича 1,2 фоизни (ҳар 1000 талабага 12 фан номзоди ёки PhD) ташкил этган. Мазкур вазият ОТМ бошқаруви тизими олдида турган муҳим вазифалардан бири фаолият юритувчи профессор-ўқитувчиларнинг илмий салоҳиятини ошириш ҳамда иқтидорли ёшларни ОТМга жалб этиш бўйича чора-тадбирларни фаоллаштиришни тақозо қилади. Шунингдек, илмий тадқиқот ишларини молиялаштириш механизмларини такомиллаштириш, тегишли моддий-техник базани ривожлантириш масалаларига жиддий эътибор қаратилиши лозим.

Қайд этилган вазифалардан бири ҳисобланувчи ёш иқтидорларни илмий фаолиятга жалб этиш бўйича амалга оширилаётган чора-тадбирларни таҳлил этамиз.

2.3-жадвал маълумотларидан кўринадики, 2020 йил якунида таянч докторантура институтларида таҳсил олувчилар сони 2 674 нафарни ташкил этган. Таянч докторантларнинг сони 2014 йилга нисбатан 258,1 фоизга, 2017 йилга нисбатан 163,8 фоизга, 2019 йилга нисбатан 119 фоизга ошган. 2020 йил якунида таянч докторантларнинг 58,2 фоизи Тошкент шаҳрида, 7,5 фоизи Тошкент вилоятида, 6,5 фоизи Андижон вилоятида, 6,1 фоизи Бухоро вилоятида, 4,8 фоизи Самарқанд шаҳрида таҳсил олишган. Шуниси эътиборга моликки, Фарғона вилоятида таҳсил олувчи таянч докторантлар сони 18 нафарни, Жиззах вилоятида 18 нафарни, Наманган вилоятида 38 нафарни ташкил этган, холос. Сурхондарё вилоятида 2019 ва 2020 йиллар давомида бирорта ҳам докторант қабул қилинмаган. Шунингдек, Тошкент шаҳридаги докторантура институтла-

рига қабул қилинганлар сони 2019 йилга нисбатан 2020 йилда 381 нафарга ошган бўлса, Самарқанд вилоятида уларнинг сони 285 нафардан 128 нафаргача, Фарғона вилоятида 37 нафардан 18 нафаргача, Наманган вилоятида 52 нафардан 38 нафаргача камайган.

2.3-жадвал

Таянч докторантура институтларида таҳсил олувчилар сони, (нафар)

т/р	Ҳудудлар	2014 й.	2015 й.	2016 й.	2017 й.	2018 й.	2019 й.	2020 й.
1	**Ўзбекистон Республикаси**	**1036**	**1389**	**1370**	**1632**	**1764**	**2247**	**2674**
шу жумладан:								
1.1.	Қорақалпоғистон Республикаси	35	45	44	54	63	104	136
1.2.	Андижон	20	34	52	78	109	156	175
1.3.	Бухоро	37	49	48	56	98	135	165
1.4.	Жиззах	10	13	12	15	11	14	18
1.5.	Қашқадарё	15	21	20	20	3	3	44
1.6.	Навоий	5	8	11	18	24	32	56
1.7.	Наманган	13	21	25	49	45	52	38
1.8.	Самарқанд	99	119	104	189	187	285	128
1.9.	Сурхондарё	5	7	10	19	19	-	-
1.10.	Сирдарё	1	5	4	19	28	41	44
1.11.	Тошкент	63	100	118	123	119	127	201
1.12.	Фарғона	22	25	27	41	42	37	18
1.13.	Хоразм	17	27	34	47	46	85	94
1.14.	Тошкент ш.	694	915	861	904	970	1176	1557

Юқорида қайд этилган ҳолат жиддий муаммолардан бири бўлиб, ҳудудий докторантура институтлари фаолиятида маъ-

лум камчиликлар мавжудлигидан далолат бермоқда. Бундай вазиятда ўз-ўзини молиялаштириш тизимига ўтган ОТМ мавжуд даромадлари ҳисобидан докторантура институтларини молиялаштириш механизмларини ишлаб чиқишлари лозим. Мазкур мулоҳазани асослаш мақсадида ОТМ фаолияти натижаларидан бири бўлган даромадлар ва харажатлар ҳажмини таҳлил этиш мақсадга мувофиқ.

2.4-жадвал маълумотларидан кўринадики, ОТМ рўйхатининг дастлабки 10 талигидан жой олган муассасалар (Урганч давлат университетидан ташқари) ўз фаолиятларидан олган даромадлари ва харажатлари ўртасида ижобий фарқни юзага келтиришган. Хусусан, жами даромадлар ва харажатлар ўртасидаги ижобий фарқ Низомий номидаги Тошкент давлат педагогика университетида 259 363 млн сўмни, Наманган давлат университетида 78 679 млн сўмни, Бердақ номидаги Қорақалпоқ давлат университетида 52 112 млн сўмни, Тошкент давлат иқтисодиёт университетида 49 294 млн сўмни, Фарғона давлат университетида 45 796 млн сўмни, Термиз давлат университетида 22 830 млн сўмни, Ислом Каримов номидаги Тошкент давлат техника университетида 22 830 млн сўмни ташкил этган.

2.4-жадвал

Топ-10 олий таълим муассасалари даромадлари ва харажатлари салмоғи тўғрисидаги маълумот (млн сўмда)

№	Олий таълим муассасалари номи	Жами даромадлар	Жами харажатлар	Даромад ва харажатлар ўртасидаги фарқ
1.	Низомий номидаги Тошкент давлат педагогика университети	398 619	139 256	+259 363
2.	Наманган давлат университети	320 567	241 888	+78 679

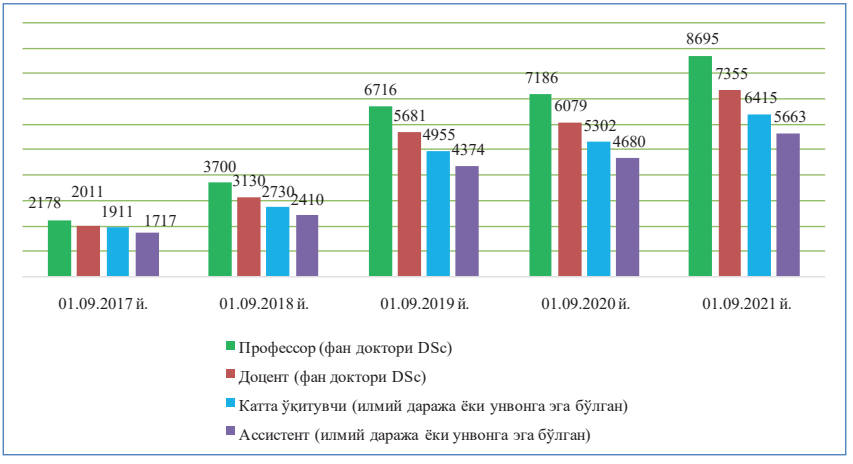
3.	Мирзо Улуғбек номидаги Ўзбекистон миллий университети	315 449	293 327	+22 122
4.	Урганч давлат университети	308 789	312 348	- 3 559
5.	Бердақ номидаги Қорақалпоқ давлат университети	286 134	234 022	+52 112
6.	Ислом Каримов номидаги Тошкент давлат техника университети	276 072	253 242	+22 830
7.	Бухоро давлат университети	251 734	244 808	+6 926
8.	Термиз давлат университети	251 213	225 929	+25 284
9.	Тошкент давлат иқтисодиёт университети	237 407	188 113	+49 294
10.	Фарғона давлат университети	233 458	187 662	+45 796

ОТМ томонидан таълим хизматларини кўрсатиш ва бошқа манбалардан олган даромадлари ОТМ профессор-ўқитувчиларининг илмий салоҳиятини ошириш ҳамда илмий-тадқиқотларнинг моддий-техник базасини ривожлантириш борасидаги чора-тадбирларни молиялаштиришни ҳал этиш имконини беради. Шунингдек, ОТМ ўқув базасини бюджет маблағларини жалб этмасдан туриб модернизация қилиш ишларини фаол олиб боришнинг молиявий асосларини яратиб беради.

Шу ўринда қайд этиш жоизки, профессор-ўқитувчиларнинг илмий салоҳиятини оширишда муҳим аҳамият касб этувчи омиллардан яна бири бўлган меҳнатга ҳақ тўлаш тизимидаги ўзгаришларни таҳлил этамиз. Мазкур таҳлил асосида моддий рағбатлантириш тизимидаги ўзгаришлар динамикаси баҳоланади.

2.2-расм маълумотларига эътибор қаратадиган бўлсак, 2017 йилнинг 1 сентябрь ҳолатига фан доктори ёки DSc илмий

даражасига эга бўлган ОТМ ходимларининг иш ҳақи 2 178 минг сўм, фан доктори ёки DSc илмий даражасига эга бўлган доцентларнин иш ҳақи 2 011 минг сўм, илмий даража ёки унвонга эга бўлган катта ўқитувчининг иш ҳақи 1 911 минг сўм, илмий даража ёки унвонга эга бўлган ассистентнинг иш ҳақи 1 717 минг сўмни ташкил этган.

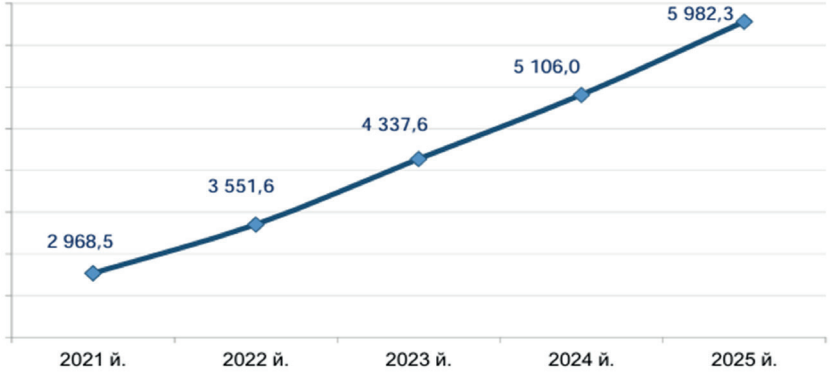


2.2-расм. Олий таълим муассасалари профессор-ўқитувчиларининг иш ҳақи миқдори, (минг сўмда)

Профессор-ўқитувчиларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш тизимидаги ислоҳотлар натижасида 2021 йилнинг 1 сентябрига келиб, фан доктори ёки DSc илмий даражасига эга бўлганларнинг иш ҳақи 8 695 минг сўм, фан доктори ёки DSc илмий даражасига эга бўлган доцентларнинг иш ҳақи 7 355 минг сўм, илмий даража ёки унвонга эга бўлган катта ўқитувчининг иш ҳақи 6 415 минг сўм, илмий даража ёки унвонга эга бўлган ассистентнинг иш ҳақи 5 663 минг сўмгача ошган. 2017–2021 йиллар давомида фан доктори ёки DSc илмий даражасига эга бўлганларнинг иш ҳақи деярли 3,9 баробарга, фан доктори ёки DSc илмий даражасига эга бўлган доцентларнинг иш ҳақ 3,6 баробарга, илмий даража ёки унвонга эга бўлган катта ўқитувчининг иш ҳақи 3,5 баробарга, илмий даража

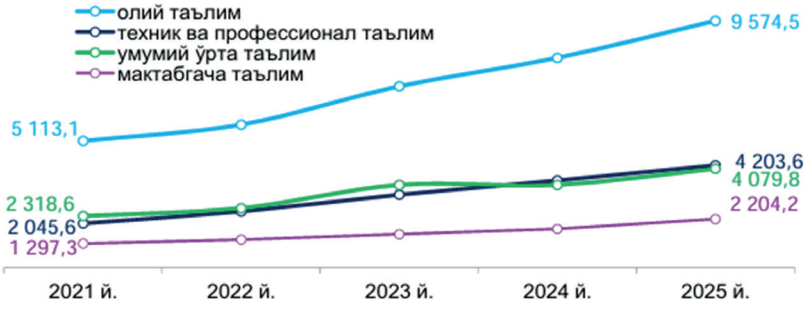
ёки унвонга эга бўлган ассистентнинг иш ҳақи 3,3 баробарга кўпайган. Бундан юқори илмий даража ёки унвонга эга бўлган профессор-ўқитувчиларнинг иш ҳақининг ўсиш суръатлари қолганларникига нисбатан кўпроқ ошган деган хулоса қилинади.

2.3-расмда 2017–2021 йиллар маълумотлари келтирилган бўлса, ушбу маълумотларнинг давоми сифатида, 2.3.1 ва 2.3.2-расмларда 2021 йилдан 2025 йилгача бўлган маълумотлар келтирилган. Унга кўра Ўзбекистон Республикасида 2025 йил январь-июнь ойларида ўртача ойлик иш ҳақи 5 982,3 минг сўмни ташкил этиб, ўтган йилнинг мос даврига нисбатан 17,2 фоизга ўсган.



2.3.1-расм. Йиллар кесимида ўртача ойлик иш ҳақи, минг сўм

Таълим соҳасида ўртача ойлик иш ҳақи 4 141,8 минг сўмни ташкил этган бўлса, унинг таркиби бўйича ўртача ойлик иш ҳақи олий таълим соҳасида 9 574,5 минг сўмни, техник ва профессионал таълим соҳасида 4 203,6 минг сўмни, умумий ўрта таълим соҳасида 4 079,8 минг сўмни, мактабгача таълим соҳасида эса 2 204,2 минг сўмни ташкил этган.



2.3.2-расм. Таълим соҳасининг асосий тармоқлари бўйича ўртача ойлик иш ҳақи, минг сўм

ОТМ бошқарув тизими нуқтаи назаридан профессор-ўқитувчилар таркибида юқори илмий даража ёки унвонга эга бўлган профессор-ўқитувчилар салмоғини тўхтовсиз ошириб боришнинг ташкилий-иқтисодий механизмларини ишлаб чиқиш зарурати мавжуд. Юқорида қайд этилганидек, ОТМга молиявий ва академик мустақилликнинг берилиши, уларнинг молиявий имкониятлари кенгайиши докторантура институтларини ривожлантириш имконини яратиши лозим.

Мамлакатимиз Президентининг юқорида келтирилган фармонидаги яна бир муаммо ОТМ моддий-техник базасини янада ривожлантириш соҳасига тегишлидир. ОТМ моддий-техник базасининг мустаҳкамланиши ўқув ва илмий лабораторияларни янгилашга, таълим-тарбия жараёнини ташкил этиш учун зарур бўлган бино ва иншоотларни таъмирлаш йўналишини молиявий ресурслар билан таъминлаш даражасига боғлиқ. Мазкур масалани эътиборга олган ҳолда ОТМ фаолиятини бюджет ва бюджетдан ташқари тўлов-контрактларидан олинган маблағлар динамикаси таҳлили билан тадқиқотларимизни давом эттирамиз.

2.4-расм маълумотларига кўра, 2017 йилда ОТМ фаолиятини молиялаштириш манбаларида бюджетдан ажратилган маблағлар 33 фоизни ташкил этган бўлса, бюджетдан ташқари тўлов-контрактлардан олинган маблағлар 67 фоизни ташкил этган. 2018 йилда мазкур кўрсаткичлар мос равишда 29 ва 71

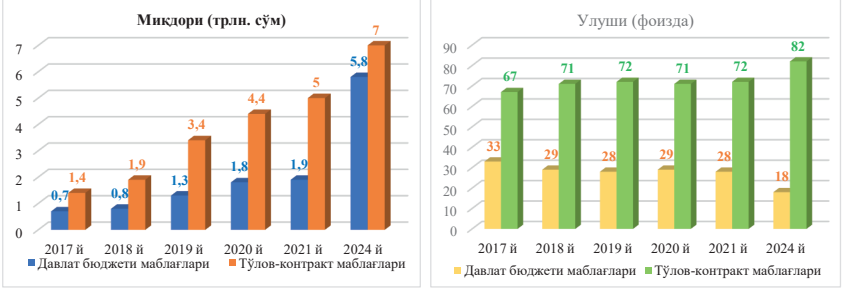
фоиз, 2019 йилда 28 ва 72 фоиз, 2020 йилда 29 ва 71 фоиз, 2021 йилда 28 ва 72 фоиз даражасида бўлган.

Ушбу расмда келтирилган маълумотлар ОТМ фаолиятини молиялаштириш борасида бир қатор тенденциялар мавжудлигидан далолат беради:

– мамлакат ижтимоий-иқтисодий тизимининг стратегик аҳамият касб этувчи бўғини бўлган олий таълим соҳасини бюджет маблағлари орқали қўллаб-қувватлаш давом эттирилади;

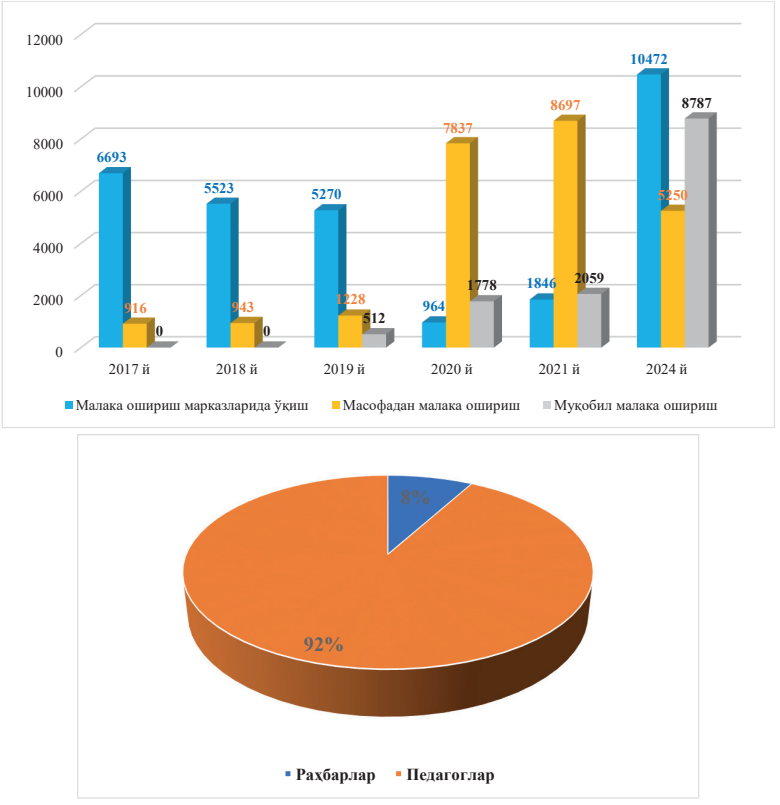
– ОТМ фаолиятини Университет 3.0 модели тамойилларига мос равишда ривожланиши бюджетдан ташқари тўлов-контракт бўйича олинган маблағлар билан бир қаторда, илмий-тадқиқот ва инновацион фаолият натижаларини тижоратлаштиришдан олинган молиявий ресурслар ҳажмини кўпайтиришни тақозо этади;

– олий таълим билан аҳоли қамрови даражасининг оширилиши ОТМ молиявий имкониятларини кенгайтириши ва молиявий барқарорлигини таъминлаш билан бир қаторда, таълим, илмий-тадқиқот ва инновацион фаолиятни ташкил этишнинг моддий-техник базасини мустаҳкамлаш учун йирик молиявий харажатларни талаб қилади. Бундай вазиятда молиялаштириш манбалари ўртасидаги мутаносибликни таъминлаш, молиявий ресурслардан оқилона фойдаланиш ОТМ бошқарув тизимининг муҳим вазифаларидан бирига айланади.



2.4-расм. Республика олий таълим муассасаларига ажратилган маблағлар

Шу ўринда илмий тадқиқот ишида таҳлил этилиши мақсадга мувофиқ бўлган яна бир йўналиш ОТМ профессор-ўқитувчилари малакасини оширишга оид масалаларга тўхталиб ўтамиз.



2.5-расм. Олий таълим муассасалари раҳбарлари ва педагог кадрларнинг малакасини ошириш, (нафар)

Коронавирус пандемиясининг олдини олиш мақсадида жорий этилган кескин карантин чоралари ОТМ профессор-ўқитувчиларининг малакасини ошириш соҳасида рақамли технологиялар ва замонавий усулларидан фойдаланиш кўламини кенгайтирди. Гарчи 2017 йилда малака ошириш марказларида малака оширган профессор-ўқитувчилар сони 6 693 нафарни, масофадан малака оширганлар сони 916 нафарни ташкил этган

бўлса, 2020 йилдан бошлаб, масофадан малака оширувчилар ҳамда муқобил малака ошириш курсларидан ўтган профессор-ўқитувчилар сони ошиб борган (*2.4-расм маълумотларига қаралсин*). Хусусан, 2020 йилда масофадан малака оширган профессор-ўқитувчилар сони 7 837 нафарни, 2021 йилда 8 697 нафарни ташкил этган. 2020–2021 йил давомида муқобил малака ошириш курсларидан ўтган профессор-ўқитувчилар сони 3 837 нафарга етган. Бевосита малака ошириш марказларида икки йил давомида 2 810 нафар профессор-ўқитувчилар малака оширишган.

Илмий тадқиқот ишининг мазкур параграфида амалга оширилган тадқиқотлар асосида қуйидаги хулосаларни қайд этиш мумкин:

1. Олий таълим муассасалари бошқарув тизими фаолиятига узоқ муддатли таъсир этувчи тенденциялар сифатида:

– олий таълим билан қамров даражасини ошириш борасидаги давлат сиёсати ОТМ таҳсил олаётган талабалар сонининг тўхтовсиз кўпайишига олиб келади;

– талабалар таҳсил олаётган ҳудудлар ўртасидаги диспропорцияларни бартараф этиш учун ҳудудларда фаолият юритаётган мамлакатимиз ва хорижий ОТМ филиаллари, шунингдек, давлат-хусусий шерикчилиги ва хусусий ОТМлар тармоғи янада кенгайтирилади;

– талабалар ва ОТМ сонининг ошиб бориши ҳамда таълим сифатини ошириш бўйича талабларнинг қатъийлашуви натижасида илмий даража ва унвонларга эга бўлган профессор-ўқитувчиларга бўлган талаб янада ошади;

– илмий даража ва унвонларга эга бўлган профессор-ўқитувчиларга бўлган талабнинг ошиб бориши, мамлакат ва унинг минтақаларини ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда илмий-тадқиқотлар ва инновацион фаолиятнинг роли ва аҳамиятининг кучайиши, иқтидорли ёшларни докторантура институтларига жалб этиш орқали илмий салоҳиятни ошириш борасидаги чора-тадбирларни фаоллаштиришни тақозо этади;

– ОТМ га молиявий ва академик мустақилликнинг берилиши натижасида уларнинг молиявий имкониятлари кенгайиб

боради. Молиявий ресурсларни стратегик мақсадларни амалга оширишга йўналтириш ва уларнинг самарадорлигини таъминлаш устуворлик касб этади.

2. Олий таълим муассасалари бошқарув тизими томонидан бартараф этилиши лозим бўлган муаммолар жумласига:

– ОТМда фаолият олиб бораётган профессор-ўқитувчилар ва талабалар сони ўртасидаги оптимал нисбатни таъминлаш;

– ОТМда фаолият юритаётган профессор-ўқитувчиларнинг илмий салоҳиятини янада ошириш;

– ОТМнинг моддий-техник базасини мустаҳкамлаш, талабалар тураржой мажмуаларини кенгайтириш каби масалаларни ҳал этилиши лозимлигини киритиш мумкин.

2.2. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимининг жорий ҳолати таҳлили (Тошкент давлат иқтисодиёт университети мисолида)

Исталган кўринишдаги таҳлил унинг мезонларини аниқлаб олишдан бошланади. Мазкур мезонлар, фикримизча, таҳлил олдига қўйилган мақсадларнинг мазмуни ва моҳиятидан келиб чиқиши мақсадга мувофиқ. Хусусан, мавжуд ҳолат қандай омиллар таъсири доирасида юзага келганлигини аниқлаш лозим бўладиган бўлса, ретроспектив таҳлил услубияти қўлланилади ва бунда таҳлил босқичлари сифатида биринчидан, жорий ҳолатни ифодаловчи мутлақ ёки сифат кўрсаткичлари динамикаси таҳлил қилинади, шу асосда тегишли хулосалар шакллантирилади; иккинчидан, ушбу хулосалар асосида истиқболда юзага келиши мумкин бўлган ҳолат юзасидан мулоҳазалар билдирилади; учинчидан, билдирилган мулоҳазалар таҳлил субъектининг ташқи ва ички муҳитидаги ўзгаришларга қандай реакция билдиришини келтириш мумкин.

Тадқиқот ишининг мазкур параграфида амалга ошириладиган таҳлил мезонлари қуйидагилардан иборат бўлиши мақсадга мувофиқ:

биринчидан, тадқиқот ишининг мақсади ва вазифалари нуқтаи назаридан амалга оширилган чора-тадбирлар натижа-

ларини баҳолаш. Бунда шуни эътиборга олиш лозимки, олий таълим муассасалари мамлакат ижтимоий-иқтисодий тизимининг узвий ва чамбарчас бўлган элементи ҳисобланади. Мазкур элемент тизимнинг барқарор ривожланишини таъминлаб бериши керак;

иккинчидан, алоҳида олинган элементларнинг тизим фаолиятига таъсир даражасини баҳолаш. Демак, тизимнинг энг муҳим хусусиятлари тариқасида, а) тизимнинг ҳар бир қисми шундай сифатларга эгаки, у тизимдан ажратилган пайтда ушбу сифатлар йўқолади; б) ҳар бир тизим ўзининг таркибий қисмларида мавжуд бўлмаган сифатларга эгалигини келтириш мумкин. Яхлит ҳолда олинган тизимнинг аҳамиятли хусусиятлари алоҳида олинган қисмларнинг хатти-ҳаракати натижасида эмас, балки улар ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик асосида юзага келади;

учинчидан, тизим элементлари ўртасидаги алоқаларни шакллантириш механизмларининг мавжудлиги. Бунда механизм атамаси орқали фаолиятни ташкил этиш тартиби (расмий ва ижро учун мажбурий бўлган меъёрий-ҳуқуқий асосларнинг мавжудлиги) назарда тутилади. Фикримизча, меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар моҳиятан олий таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш стратегиясини амалга оширишга йўналтирилган бўлиши лозим;

тўртинчидан, таҳлил жараёнини ташкил этишда танқидий ёндашув талаб этилади. Бунда кузатилаётган муаммолар бир ёки бир неча омиллар таъсири остида юзага келиши мумкинлиги эътибордан четда қолмаслиги лозим. Мазкур омиллар ташкилотнинг ички ёки унинг ташқи муҳитига тегишли бўлиши мумкин. Қайд этилган омилларнинг дастлабки нуқтасини аниқлаш қайсидир жиҳатдан муаммонинг ечимини топиш билан тенглаштирилади.

Юқорида келтирилган мулоҳазалар илмий тадқиқот ишининг мазкур параграфида кўриб чиқиладиган масалаларни белгилаб беради ва фикримизча, улар қуйидагилардан иборат:

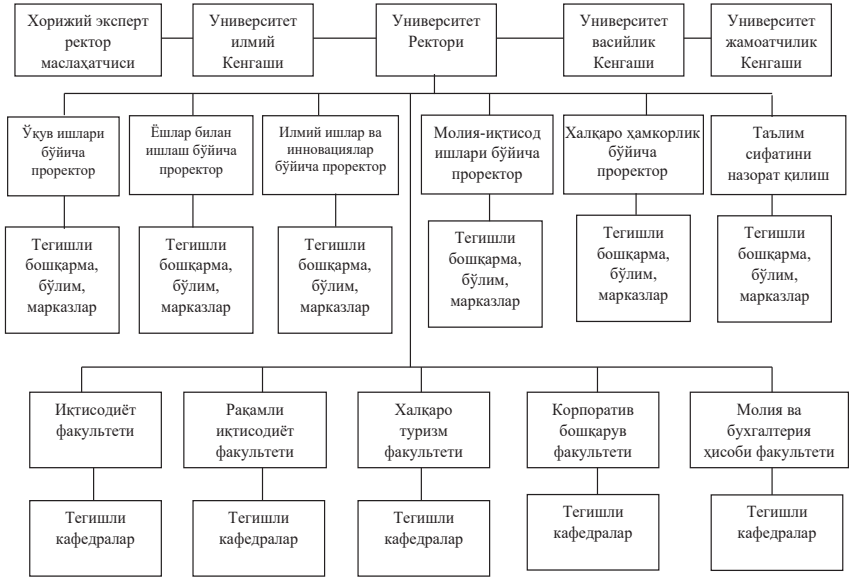
1. Таълим соҳасини ривожлантириш стратегияси доирасида белгилаб олинган вазифаларни муваффақиятли амалга

оширишда мавжуд бошқарув тизимининг роли ва аҳамиятини аниқлаш.

2. Стратегик вазифаларни амалга ошириш жараёнида бошқарув тизими фаолияти самарадорлигига тўсқинлик қилаётган муаммоларни аниқлаш.

3. Мавжуд бошқарув тизимининг стратегик вазифалари нуқтаи назаридан мақсадга мувофиқ ёки мақсадга мувофиқ эмаслиги даражасини баҳолаш.

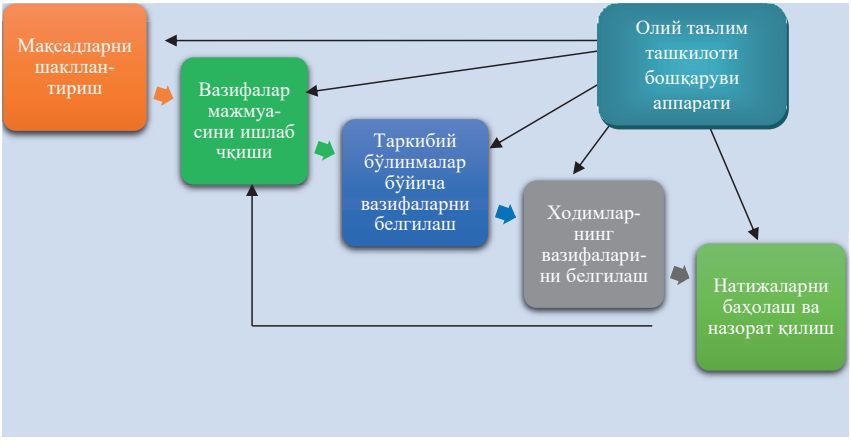
2.6-расмда келтирилган ТДИУ бошқарув тузилмаси илмий манбаларда мақсадларга қараб бошқариш модели асосида шаклланганлигини кўриш мумкин. Мазкур ёндашув бошқа ёндашувлардан (хусусан, стратегик бошқарув тамойиллари асосида бошқарув тизимини шакллантириш, режалаштириш, дастурларни ишлаб чиқиш ва бюджетлаштириш асосида бошқарув тизимини ташкил этиш) фарқли равишда бошқарувнинг классик моҳиятини ўзида акс эттиради.



2.6-расм. Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг бошқарув тузилмаси (умумлаштирилган ҳолда)

Ушбу модель доирасида ОТМси томонидан узоқ муддатли вазифалар шакллантирилгандан сўнг, улар алоҳида олинган таркибий тузилма ва ходимлар даражасида вазифалар кўринишига келтирилади. Аниқ ифодаланган вазифаларга мос равишда таркибий бўлимлар ва ходимларнинг хизмат ваколатлари ҳамда мажбуриятлари аниқланади. Бошқарув тизимини бундай тарзда ташкил этишда назорат функцияси устуворлик касб этади. Назорат функциясини амалга оширилишида асосий мезон сифатида белгиланган мақсадларни аниқ миқдорий кўрсаткичлар орқали ифодалаш, шунингдек, ушбу кўрсаткичларни ўзаро таққослаш имкониятининг яратилиши ҳисобланади (*2.7-расм*).

Мазкур модель мамлакатимиз ОТМси фаолиятида кенг қўлланиладиган ва самарадорлиги кўп йиллик амалий тажрибадан маълум бўлса-да, фикримизча, у давлат ва жамият томонидан белгиланаётган вазифаларнинг мураккаблашуви, кутилмаган фавқулоддаги ҳолатлар ва уларнинг салбий таъсири даражасининг ошиб бориши шароитига тўлиқ мос келмайди. Мазкур мулоҳазани қуйидагилар билан изоҳлаш мумкин:



2.7-расм. Мақсадларга қараб бошқариш моделида фаолиятни ташкил этиш жараёни[33]

[33] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан шакллантирилган.

– олий таълимни ривожлантиришнинг стратегик мақсадлари ҳамда ОТМ расмий ҳужжатларида акс эттирилган вазифалар ўртасида номутаносибликларнинг юзага келиши. Хусусан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги ПФ-5847-сон Фармони билан тасдиқланган **“Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепцияси”га биноан,** олий таълим тизимини янада ривожлантиришнинг стратегик мақсадлари сифатида мамлакатни ривожлантириш стратегиясини амалга ошириш имкониятига эга бўлган кадрларни тайёрлаш, қамровни ошириш ва таълим олиш учун тегишли шарт-шароитларни яратиш, **олий таълим тизимининг минтақавий ва глобал рақобатбардошлигини таъминлашдан иборат.**

Хусусан, ТДИУ уставида университетнинг бош мақсади келтирилмаган. Мазкур ҳужжатнинг тўққизта йўналишидаги вазифалари таркибига минтақавий ва глобал рақобатбардошликни таъминлаш, **олий таълимнинг инвестицион жозибадорлигини ошириш, молиявий барқарорлигини таъминлаш каби муҳим масалалар киритилмасдан қолган. Бу эса фаолиятнинг стратегик йўналишлари бўйича вазифаларни белгилаш, уларнинг ижросини таъминлаш ва шу орқали мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишдаги роли ва аҳамиятини ошириш борасидаги чора-тадбирларни амалга ошириш жараёнига салбий таъсир ўтказади;**

– **олий таълим фаолиятида жамоатчилик бошқарув органларининг таълим** жараёнига ижтимоий шериклик тамойилларини жорий этиш, олий таълим муассасасининг моддий-техник базасини мустаҳкамлаш ва таълим жараёнини такомиллаштириш борасидаги иштироки самарадорлигининг пасайиши. Хусусан, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2014 йил 23 майдаги 129-сонли Қарори билан таълим жараёнида ижтимоий шериклик муносабатларини ривожлантириш мақсадида Васийлик Кенгашлари ташкил этилган. Васийлик Кенгашининг асосий вазифалари жумласига бакалавр ва магистрлар тайёрлаш сифатини ҳамда

илмий-тадқиқотлар самарадорлигини баҳолаш ишларини ташкил этиш, олий таълим муассасасида илмий-тадқиқот ва инновация фаолиятини ривожлантириш, фундаментал (амалий) илмий-техник ишланмаларни тайёрлаш, ўқув ва илмий жараёнларни оқилона интеграциялаш масалалари киритилган. Фикримизча, ТДИУ бошқарувининг бугунги кундаги таркибий тузилмаси Васийлик Кенгашининг юқорида қайд этилган вазифаларни амалга оширишдаги имкониятларини муайян даражада чекланишига олиб келади;

– бошқарув тизимида фаолият юритувчи ходимлар иш вақтининг асосий қисмини жорий масалаларни ҳал этишга йўналтирилиши натижасида стратегик вазифаларга бўлган эътиборнинг кучсизланиши. Эътироф этилганидек, ТДИУ бошқарувининг таркибий тузилмасининг фаолияти, биринчи навбатда, таркибий бўлимлар ва ходимларга юклатилган вазифаларнинг бажарилиши ҳолатини назорат қилиш, жорий чора-тадбирларни амалга оширишга қаратилганлиги сабабли, стратегик самарадорлик масалалари эътибордан четда қолган. Таълим соҳасида стратегик самарадорлик илм-фан томонидан яратилган илмий натижаларни талабалар эътиборига етказиш, фаолиятни истиқболда кутилаётган ҳолатни таъминлашга қаратиш ва бошқалардан иборат;

– бошқарув тизимининг бош вазифаларидан бири стратегик ривожланиш йўналишларини аниқ белгилаб бериш, ОТМ жамоаси эътиборига етказиш ҳамда унинг бажарилишини таъминлаш ҳисобланади. Бунда стратегик ривожланиш нафақат ОТМ фаолиятининг алоҳида йўналишлари бўйича балки давлат ва жамиятни барқарор ривожлантириш, минтақавий ва глобал рақобатбардошликни таъминлаш, шунингдек, таълим имкониятларидан келиб чиқиб, “юмшоқ куч” тамойили асосида фаолиятни ташкил этишни қамраб олиши зарур. Шунингдек, режалаштирилаётган ҳар бир тадбирни амалга оширишда зарур бўладиган моддий, молиявий ва меҳнат ресурслари аниқ кўрсатилиши лозим. Аксинча ҳолатда стратегик ривожланиш бўйича қабул қилинган ҳужжат оддий тилаклар мажмуасига айланиб қолади. Хусусан, “ТДИУнинг 2030 йилгача стратегик

ривожлантириш концепцияси бўйича йўл харитаси”да университетда амалга оширилаётган илмий ишланмалар ҳамда стартап лойиҳалар сонини 2023 йил якунида 220 тага, 2025 йил якунида 290 тага, 2030 йилга келиб 350 тага етказиш белгиланган[34]. Аммо мазкур ишланма ва стартапларнинг мавзуси, йўналиши, молиялаштириш манбаси, сарфланиши кутилаётган моддий ва меҳнат ресурслари, уларни амалга ошириш натижалари юзасидан бирор бир ҳисоб-китоб келтирилмаган. Демак, бунда ҳар қандай илмий ишланма ёки стартап якунда иқтисодий самара бериши даргумон эканлигини эътиборга олиш лозим.

Тадқиқотнинг кейинги босқичида ТДИУ бошқаруви таркибий тузилмасидаги ўзгаришларни тадқиқ этишга ҳаракат қиламиз.

2017–2021 йиллар давомида ТДИУ бошқаруви таркибий тузилмасидаги оптималлаштириш бўйича амалга оширилган чора-тадбирлар натижасида бир қатор бошқарма, бўлим ва марказлар тугатилиб, уларнинг ўрнига янги таркибий бўлимлар ташкил этилган. Хусусан, тугатилган (**қисқартирилган**) таркибий бўлимлар жумласига, 11 штат бирлигига эга бўлган ўқув-услубий бошқарма (*2020 йил якунида*), 7 штат бирлигига эга бўлган маънавият, маърифат ва иқтидорли ёшлар билан ишлаш бўлими *(2020 йил якунида*), 3 штат бирлигига эга бўлган мониторинг ва ички назорат бўлими (*2019 йил якунида*), 5 штат бирлигига эга бўлган маркетинг бўлими (*2018 йил якунида*), 5 штат бирлигига эга бўлган буюртмалар портфелини шакллантириш ва битирувчиларни ишга тақсимлаш ва мониторинг бўлими (*2019 йил якунида*), 3 штат бирлигига эга бўлган мониторинг ва ички назорат бўлими (*2019 йил якунида*), 2 штат бирлигига эга бўлган карьера ва PR маркази (*2020 йил якунида*), 2 штат бирлигига эга бўлган илмий-тадқиқот ва илмий педагогик кадрлар тайёрлаш бўлими (*2020 йил якунида*), 2 штат бирлигига эга бўлган иқтидорли талабаларнинг илмий тадқиқот фаолиятини ташкил этиш бўлими (*2019 йил якунида*), 2 штат бирлигига эга бўлган ўқитишнинг техник воситалари бўлимини (*2019 йил якунида*) ки-

[34] Тошкент давлат иқтисодиёт университети маълумотлари асосида тайёрланган.

ритишимиз мумкин. Айни пайтда, ташкилий тузилмада 2020 йилдан 3 штат бирлигига эга бўлган сифат менежменти ва рақамли назорат бўлими, 2021 йилдан бошлаб, 41 штат бирлигига эга бўлган академик фаолият ва регистратор бошқармаси (мазкур бошқарма ўз таркибига таълимда кредит тизимини бошқариш бўлими, академик фаолиятни бошқариш бўлими, қабул жараёни ва талабалар регистрацияси бўлими, талабалар билан ишлаш бўлими, маълумотлар базаси бўлими ва карьера марказини олган), 8 штат бирлигига эга бўлган "Беш ташаббус" маркази, 4 штат бирлигига эга бўлган илмий тадқиқотлар ва инновациялар бўлими, 4 штат бирлигидаги истиқболли изланишлар ва қўшимча таълим маркази, 7 штат бирлигидаги Университет 3.0 халқаро ўқув ва илмий-инновацион тадқиқотлар маркази, 3 штат бирлигидаги "Young Entrepreneurs Generator" **Бизнес инкубатор ўз фаолиятини бошлаган.**

Мазкур ўзгаришлардан кутилган мақсад бошқарув тизими фаолияти самарадорлигини ошириш ҳисобланади. Мазкур ўзгаришлар натижасида ҳақиқатда олинган натижани бир қатор кўрсаткичлар динамикаси орқали баҳолашга ҳаракат қиламиз.

2.5-жадвал

ТДИУ штат бирликлари сони динамикаси[35], (штат бирлиги ва фоизда)

Кўрсаткичлар	**2017 й.**	**2018 й.**	**2019 й.**	**2020 й.**	**2021 й.**	**2024 й.**	**Ўсиш (камайиш) суръати**
Жами штат бирликлари сони	842,5	884,25	880,25	818,75	1 148,5	3462	136,3
шундан:							
– маъмурий бошқарув, техник, хизмат кўрсатувчи ва ўқув-ёрдамчи ходимлар	432,5	423,75	424,5	355,5	498,5	1114	115,3

[35] Тошкент давлат иқтисодиёт университети маълумотлари асосида тайёрланган.

шундан, ректорат	18	18	20	21	27	31	150,0
– профессор-ўқитувчилар	410	460,5	455,75	463,25	650	2317	158,5
Маъмурий бошқарув, техник, ўқув-ёрдамчи ходимлар ва проф.-ўқитувчилар штат бирликлари ўртасидаги нисбат (фоизда)	105,5	92,1	93,1	76,7	76,7	48,0	72,7
Ректорат ходимлари ва проф.-ўқитувчилар штат бирликлари ўртасидаги нисбат (фоизда)	4,4	3,9	4,4	4,5	4,2	1,3	95,5

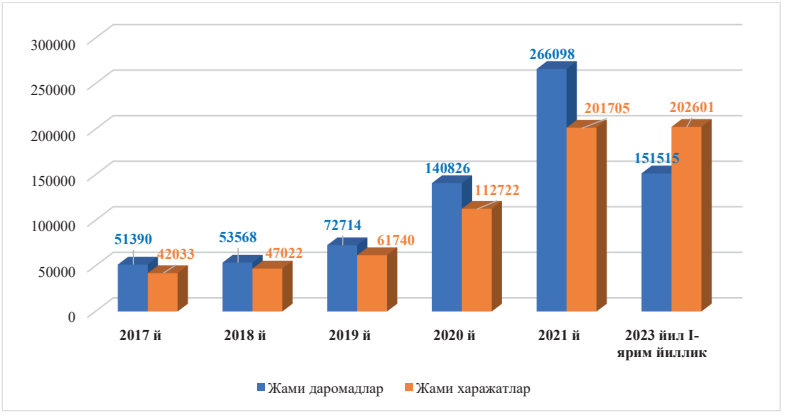
2.5-жадвал маълумотларидан кўринадики, сўнгги беш йил давомида ТДИУ сметасидаги жами штат бирликлари сони 842,5 дан 1 148,5 гача ёки 136,5 фоизга ошган. Бунда маъмурий бошқарув, техник, хизмат кўрсатувчи ва ўқув-ёрдамчи ходимлар бўйича штат бирликлари сони 2017 йилдан 2020 йилгача камайиш тенденциясини намойиш қилган бўлса (432,5 штат бирлигидан 355,5 штат бирлигигача), 2021 йилда уларнинг сони кескин кўпайиб 498,5 штат бирлигига етган ва 2020 йилга нисбатан 140,2 фоизга кўпайган. Профессор-ўқитувчиларнинг штат бирликларида 2017 йилдаги 410 тадан 2021 йилда 650 тагача ошган. Шуни эътироф этиш зарурки, маъмурий бошқарув, техник, хизмат кўрсатувчи ва ўқув-ёрдамчи ходимлар ва профессор-ўқитувчилар штат бирликлари ўртасидаги нисбат камайиш тенденциясига эга бўлишига қарамасдан юқори даражада сақланиб қолмоқда.

Мазкур нисбат 2017 йилда 105,5 фоизни, 2018 йилда 92,1 фоизни, 2019 йилда 93,1 фоизни, 2020 йилда 76,7 фоизни, 2021 йилда 76,7 фоизни ташкил этган. Бу ҳар 10 нафар профессор-ўқитувчига деярли саккизта маъмурий

бошқарув, техник, хизмат кўрсатувчи ва ўқув-ёрдамчи ходимлар тўғри келади, деган хулоса қилиш имконини беради. Шунингдек, ректорат ходимлари сонининг ошиб бориши (2017 йилдаги 18 штат бирлигидан 2021 йилдаги 27 штат бирлигигача) таълим, илмий-тадқиқотнинг бевосита иштирокчиларига нисбатан мазкур жараённи ташкил этувчиларга устуворлик берилаётганлигидан далолат беради. Фикримизча, бундай ҳолат салбий деб ҳисобланиши зарур.

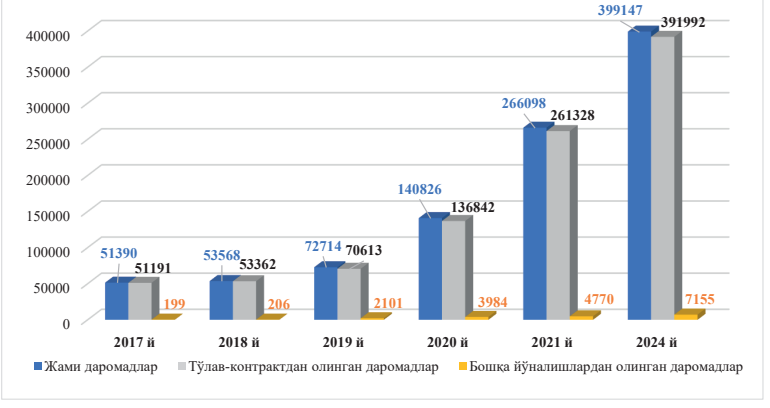
Тадқиқот ишини юқорида қайд этилган ташкилий ўзгаришларнинг ТДИУ молиявий ҳолатига таъсирини баҳолаш орқали давом эттирамиз. Бунда тўлов-контракт асосида олинган жами даромадлар ва харажатларга оид кўрсаткичлар динамикасини таҳлил этиш мақсадга мувофиқ.

2.8-расм маълумотларидан кўринадики, 2017–2021 йиллар давомида ТДИУ сметасида кўрсатилган жами даромадлар ҳажми 51 390 млн сўмдан 266 098 млн сўмгача ёки 5,2 баробарга ошган. Ушбу даврда харажатлар 42 033 млн сўмдан 201 705 млн сўмгача ёки 4,8 баробарга кўпайган. Мазкур маълумотлар университет харажатларининг ўсиш суръатлари даромадлар ўсиш суръатларига нисбатан 0,37 фоиз пунктига кам эканлигидан далолат бермоқда. Таҳлил қилинаётган даврдаги харажатлар ва даромадлар ўртасидаги нисбат динамикаси (2017 йилда 81,8 фоиз, 2018 йилда 87,8, 2019 йилда 84,9 фоиз, 2020 йилда 80,4 фоиз, 2021 йилда 75,8 фоиз) ушбу тенденцияни тасдиқлайди. **Аммо, бизни қизиқтириши лозим бўлган асосий масала даромадлар ва харажатлар ўртасидаги нисбатнинг пасайиб бориши ТДИУ томонидан харажатлар самарадорлигини таъминлаш борасидаги чора-тадбирларнинг самарадорлигини кўрсатиб берадими ёки даромад ҳажмининг ошишига бошқа омиллар таъсир ўтказганми, деган саволга жавоб топиш ҳисобланади. Бунинг учун жами даромадлар таркибида тўлов-контрактдан олинган даромадлар динамикасига эътибор қаратамиз**.



2.8-расм. Тошкент давлат иқтисодиёт университети даромадлари ва харажатлари тўғрисида маълумот[36], (млн сўмда)

Давлат олий таълим муассасаларининг йиллик даромадлари ва харажатлари тўғрисида маълумоти таҳлил қилинганда, 2023 йил I ***ярим йиллик якуни ҳолатига кўра*** Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг **жами даромадлари** 151 515 ***млн сўм***, **жами харажатлари** 202 601 ***млн сўм***, **даромад ва харажатлар орасидаги фарқ** 51 087 ***млн сўм бўлган.***



2.9-расм. Тошкент давлат иқтисодиёт университети даромадлари таркиби тўғрисида маълумот[37], (млн сўмда)

[36] Тошкент давлат иқтисодиёт университети маълумотлари асосида тайёрланган.
[37] Тошкент давлат иқтисодиёт университети маълумотлари асосида тайёрланган.

2.9-расм маълумотлари кўрсатадики, жами даромадларнинг 98,2 фоизи тўлов-контрактидан олинган даромадлар ҳисобига шаклланган. Ушбу кўрсаткич 2019–2020 йилларда 97,1 фоизни ташкил этган. Демак, университет даромадларининг асосий манбаси бевосита таълим жараёни ҳисобланади. Бошқа даромад манбалари, хусусан, хўжалик шартномаларидан олинган даромадлар, илмий тадқиқот ишларини тижоратлаштириш ва ҳ.к., университет жами даромадининг шаклланишида сезиларли аҳамият касб этмаган.

Мазкур мулоҳазаларнинг асосли эканлигини текшириб кўриш мақсадида Тошкент давлат иқтисодиёт университети томонидан бир талабага йил давомида таълим хизматлари кўрсатиш қиймати динамикасини **таҳлил қилиш мақсадга мувофиқ.**

2.6-жадвал маълумотларидан кўринадики, 2017, 2018 йилларда тўлов-контракт суммаси деярли ўзгаришсиз қолган бўлса, 2019 йилдан бошлаб бир талабага йил давомида таълим бериш қиймати кескин ошган. Хусусан, бакалавриатнинг иқтисод таълим йўналиши бўйича [**жами талабалар сонининг 2017**–2018 йилларда таълим бериш қиймати 8 800 минг сўмни ташкил этган бўлса (4 792 нафар) 80,4 фоизи (3 857 нафар) айнан шу йўналишда таҳсил олишган], 2019 йил 1 сентябрь ҳолатига 11 151,1 минг сўм, 2020 йилнинг шу санасига 9 129,9 минг сўм, 2021 йилнинг 1 сентябрь санасига 10 043,7 минг сўмни ташкил этган. Магистратура бўйича мазкур йўналишдаги таълим қиймати 2017–2018 йилларда 9 660 минг сўмни ташкил қилган бўлса, 2019 йил 1 сентябридан 12 366,5 минг сўм, 2020 йил 1 сентябридан 10 488,5 минг сўм, 2021 йил 1 сентябридан 11 538,3 минг сўмгача ошган. Шундай ҳолатни иккинчи мутахассислик (мос равишда 9 660 минг сўм, 12 366, 5 минг сўм, 10 189,1 минг сўм, 11 09,5 минг), сиртқи бўлим (мос равишда 4 830 минг сўм, 12 366,5 минг сўм, **9510,6 минг сўм, 10 462,2 минг сўм) бўйича таълим хизматлари баҳосида ҳам кўришимиз мумкин. Алоҳида эътиборга молик бўлган жиҳатлардан бири, махсус сиртқи (сметада сиртқи 5 йиллик стаж тарзида ифодаланган) бўлим талабалари**

2.6-жадвал

ТДИУда бир талаба учун кўрсатилган таълим хизматлари **баҳоси**[38]**, (минг сўмда)**

Кўрсаткичлар	2017 й.	2018 й.	01.03.19 й.	01.09.19 й.	01.03.20 й.	01.09.20 й.	01.09.21 й.	01.09.24 й.
Бакалавриат								
Иқтисод	8 800	8 800	11 150,10	11 150,10	8 831,20	9 129,90	8 216,90	12 043,70
Ташқи иқтисодий муносабатлар	–	9 850	12 163,80	12 163,80	9 488,30	9 809,20	8 828,30	12 791,00
Педагогика	6 650	6 650	9 122,80	9 122,80	6 202,80	6 412,60	5 771,30	9 054,50
Туризм, информатика	7 250	7 250	9 325,50	9 325,50	6 859,80	7 091,90	6 382,70	9 801,80
Магистратура								
Иқтисод	9 660	9 660	12 366,50	12 366,50	10 145,40	10 488,50	9 439,70	13 538,30
Ташқи иқтисодий муносабатлар	–	10 830	13 380,10	13 380,10	10 802,50	11 168,90	10 051,10	14 285,60
Педагогика	7 230	7 230	9 933,70	9 933,70	7 516,90	7 771,20	6 994,10	10 549,10
Туризм, информатика	7 950	7 950	10 339,20	10 339,20	8 174,10	8 450,60	7 605,50	11 296,40
Иккинчи мутахассислик								
Иқтисод	9 660	9 660	12 366,50	12 366,50	9 856,50	10 189,90	10 189,90	13 209,50
Ташқи иқтисодий муносабатлар	–	–	–	–	10 513,60	10 869,20	10 869,20	13 956,80
Туризм, информатика	7 950	7 950	–	–	7 885,20	8 151,90	8 151,90	10967,60
Педагогика	–	–	–	–	7 228,10	7 472,60	7 472,60	10 220,30
Сиртқи								
Иқтисод		4 830	11 804,40	12 366,50	9 199,40	9 510,60	9 510,60	12 462,20
Сиртқи (5 йиллик стаж билан)								
Иқтисод		–	–	–	17 776,60	19 021,20	19 212,40	22 924,40

[38] Тошкент давлат иқтисодиёт университети маълумотлари асосида тайёрланган.

учун тўлов-контракт баҳосининг ўрнатилиши ҳисобланади. 2020 йилнинг 1 март ҳолатига таълим қиймати 17 776,7 минг сўм бўлган бўлса, 2020 йил 1 сентябрдан 19 021,2 минг сўмни, 2021 йил 1 мартидан 19 212, 4 минг сўмни ҳамда 2021 йил 1 сентябрида 20 924,4 минг сўмни ташкил қилган.

Қайд этилган маълумотлар таҳлилига кўра, даромад ҳажмининг ошиб бориши, биринчи навбатда, талабаларга таълим хизматлари кўрсатиш нархининг кўтарилиши билан изоҳланади.

Университетнинг харажатлар ҳажмига таъсир этувчи асосий омиллардан бири бир профессор-ўқитувчига тўғри келувчи талабалар сони таҳлили билан тадқиқотларни давом эттирамиз.

2317 44771. Teachers and professors. **2224**.

2.7-жадвал

ТДИУ таълим жараёнини ташкил этиш кўрсаткичлари динамикаси[39], (тўлов-контракт йўналиши бўйича)

т/р	Кўрсаткичлар	2017 й.	2018 й.	2019 й.	01.01.20 й.	01.09.20 й.	01.09.21 й.	01.09.24 й.
1.	**Бакалавриат бўйича талабаларнинг ўртача йиллик сони**	**3923**	**3812**	**3191**	**4326**	**4326**	**6002**	**8290**
1.1.	Проф.-ўқитувчиларнинг ўртача йиллик штат бирликлари сони	373,62	363,01	303,9	360,44	308,83	428,71	518
1.2.	Бир проф.-ўқитувчига тўғри келувчи бакалавр сони	10,5	10,5	10,5	12	14	14	16
2.	**Магистратура бўйича талабаларнинг ўртача йиллик сони**	**453**	**509**	**500**	**642**	**642**	**976**	**4832**
2.1.	Проф.-ўқитувчиларнинг ўртача йиллик штат бирликлари сони	43,14	48,45	47,62	53,5	45,86	69,71	302
2.2.	Бир проф.-ўқитувчига тўғри келувчи магистр сони	10,5	10,5	10,5	12	14	14	16
3.	**Иккинчи мутахассислик бўйича талабаларнинг ўртача йиллик сони**	**–**	**493**	**323**	**916**	**916**	**2315**	**6205**
3.1.	Проф-ўқитувчиларнинг ўртача йиллик штат бирликлари сони	–	24,65	16,15	30,53	30,53	77,17	206
3.2.	Бир проф.-ўқитувчига тўғри келувчи талаба сони	–	20	20	30	30	30	30
4.	**Сиртқи бўлим бўйича талабаларнинг ўртача йиллик сони**	**–**	**–**	**930**	**1156**	**1156**	**3029**	**27310**
4.1.	Проф.-ўқитувчиларнинг ўртача йиллик штат бирликлари сони	–	–	46,5	38,53	38,53	100,97	910
4.2.	Бир проф.-ўқитувчига тўғри келувчи талаба сони	–	–	20	30	30	30	30

[39] Тошкент давлат иқтисодиёт университети маълумотлари асосида тайёрланган.

2.7-жадвал маълумотларидан кўринадики, университет раҳбарияти томонидан харажатлар ҳажмини пасайтириш борасидаги асосий тадбирлар бир профессор-ўқитувчига тўғри келувчи талабалар сонини ошириш ҳисобланади. Бакалавриат йўналишида 2017–2019 йиллар давомида бир профессор-ўқитувчига тўғри келувчи талабалар сони 10,5 нафарни ташкил этган бўлса, 2020 йилнинг 1 январидан 12,0 нафарни, 2020 йил 1 сентябридан 14 нафарни ҳамда 2024 **йил 1 сентябридан бошлаб 16,0 нафаргача оширилган. Бунинг ҳисобига 2020 йилда профессор-ўқитувчиларнинг ўртача йиллик штатлар сонини 51,61 тага (01.01.2020 йилда 360,44 та, 01.09.2020 йилда 308,83 та), 2021 йилда 53,75 тага** (01.09.2021 йилда 428,71 та, 01.09.2024 **йилда** 518 **та) қисқартириш имконини берган. Магистратура бўлими бўйича мазкур турдаги ўзгаришлар натижасида 2020 йилда ўртача йиллик профессор-ўқитувчиларни штат бирликлари 7,64 тага, 2021 йилда 8,71 тага камайтирилган.**

Иккинчи мутахассислик ва сиртқи бўлим бўйича вазият янада оғирроқ, деб ҳисоблаш мумкин. Йиллик таълим хизматлари нархининг ошиб боришига қарамасдан, бир профессор-ўқитувчига тўғри келувчи талабалар сони тўхтовсиз кўпайиб борган. Хусусан, 2018–2019 йиллар давомида мазкур кўрсаткич 20 га тенг бўлган бўлса, 2020 ва 2024 **йилларда 30 тагача кўпайган.**

Ушбу келтирилган маълумотларга кўра, харажатлар ҳажмининг пасайиб боришига асосий таъсир этувчи омил сифатида, бир профессор-ўқитувчига тўғри келувчи талабалар сонининг тўхтовсиз ошиб бориши ҳисобланади. Фикримизча, ушбу ҳолат таълим сифатига салбий таъсир ўтказади.

ТДИУ бошқарув тизими фаолияти орқали харажатлар таркибини таҳлил қилишга ҳаракат қиламиз.

2.8-жалвалда келтирилган харажатлар таркиби бир қатор тенденцияларни қайд этиш имконини беради. Биринчи тенденция жами харажатлар таркибида 1-гуруҳ харажатлари салмоғининг пасайиб боришида ўз ифодасини топади. Хусусан,

бюджетдан ташқари тўлов-контракт маблағлари ҳисобидан 1-гуруҳ харажатларини молиялаштиришга йўналтирилган маблағларнинг жами харажатларга нисбати 2017 йилда 69,7 фоизни ташкил этган бўлса, мазкур кўрсаткич 2018 йилда 74,1 фоизни, 2019 йилда 72,3 фоизга, 2020 йилда 67,3 фоизга, 2021 йилда 36,5 фоизга тенг бўлган. 1-гуруҳ харажатларини молиялаштиришга йўналтирилган маблағлар салмоғи 5 йил давомида 33,2 фоизга камайган. Худди шундай тенденцияни 2-гуруҳ маблағларини молиялаштириш динамикасида ҳам кўришимиз мумкин.

2.8-жадвал

Тошкент давлат иқтисодиёт университети харажатлари таркиби тўғрисида маълумот[40], (млн сўмда)

т/р	Кўрсаткичлар номи	2017 йил		2018 йил		2019 йил		2020 йил		2021 йил	
		бюджет маблағи	тўлов-контракти	бюджет маблағи	тўлов-контракти	бюджет маблағи	тўлов-контракти	бюджет маблағи	тўлов-контракти	бюджет маблағи	тўлов-контракти
1	1-гуруҳ харажатлари	4092,5	29548,7	5146,2	35812,7	9302,7	41659,7	9396,2	47445,8	14338,7	73673,3
2	2-гуруҳ харажатлари	486,9	3312,2	453,9	4188,1	884,9	6533,9	220,5	4808,6	571,1	8245,5
3	3-гуруҳ харажатлари	–	336,7	–	–	–	114,5	–	79	–	10520,7
4	4-гуруҳ харажатлари	912,5	9204	94,4	8298,9	1076,7	9303,9	1191,7	18201,8	4809,3	109266,2
	Жами харажатлар	**5491,9**	**42401,6**	**5694,5**	**48299,7**	**11264,3**	**57 612**	**10808,4**	**70535,2**	**19719,1**	**201705,7**
	1-гуруҳ харажатлари салмоғи, % да	74,5	69,7	90,4	74,1	82,6	72,3	86,9	67,3	72,7	36,5
	2-гуруҳ харажатлари салмоғи, % да	8,8	7,8	7,9	8,7	7,8	11,3	2,1	6,8	2,9	4,1
	3-гуруҳ харажатлари салмоғи, % да	–	0,8	–	–	–	0,2	–	–	–	5,2
	4-гуруҳ харажатлари салмоғи, % да	16,7	21,7	1,7	17,2	9,6	16,2	11,1	25,9	24,4	54,2

[40] Тошкент давлат иқтисодиёт университети маълумотлари асосида тайёрланган.

Иккинчи тенденция жами харажатлар таркибида 4-гуруҳ харажатларини молиялаштириш ҳажмининг ошиб боришига тегишли. Хусусан, 2017 йилда мазкур гуруҳ харажатлари 9 204 млн сўмни ёки жами харажатларнинг 21,7 фоизини ташкил этган бўлса, 2021 йилга келиб, 109 266,2 млн сўмга ёки 54,2 фоизга етган. 4-гуруҳ харажатлари таркибида ўсиш динамикаси катта бўлган харажатлар жумласига асосий воситаларни қуриш ва реконструкция қилиш (сметанинг 43.20.000 моддаси) харажатларини (2021 йилда 10 270 млн сўм, 2020 йилда 0 сўм), асосий воситаларни капитал таъмирлаш (2021 йилда 6 252 млн сўм, 2020 йилда 15 500 млн сўм), мебел ва идора ускуналарини сотиб олиш (2021 йилда 3 825 млн сўм, 2020 йилда 1 900 млн сўм) ҳолатларини киритишимиз мумкин. Эътиборли жиҳатлардан яна бири жорий харажатларнинг ошиб бориши ҳисобланади. Хусусан, 2020 йилда коммунал тўловлар ҳажми 2 417 млн сўмга тенг бўлган бўлса, 2021 йилда 4 425 млн сўмгача кўпайган.

Ёқилғи мойлаш материалларини харид қилиш учун 2020 йилда 57,1 млн сўм сарфланган бўлса, 2021 йилда мазкур харажатлар ҳажми 81,8 млн сўмга етган. Жорий харажатларнинг бошқа моддалари бўйича ҳам ўхшаш ҳолатни кўришимиз мумкин.

Илмий тадқиқот ишининг мазкур параграфида амалга оширилган таҳлил натижалари асосида қуйидаги хулосаларни қайд этиш мумкин:

биринчидан, ТДИУ бошқарув тизимида қўлланилаётган моделнинг (жараёнли бошқарув модели) олий таълим тизими олдига қўйилган стратегик мақсадларни муваффақиятли амалга ошириш имкониятларини чеклайди. Бу эса, биринчи навбатда, бошқарув субъектлари ва объектларининг ўзаро алоқадорликдаги фаолиятни ташкил этиш механизмлари самарадорлиги даражасининг пастлиги билан изоҳланади. Шу билан бир қаторда, жамоатчилик бошқаруви органлари ҳисобланган Васийлик Кенгаши ва Жамоатчилик Кенгашининг ОТМ фаолиятини стратегик ривожлантириш бўйича қарорларни қабул қилишда ҳамда уларнинг ижросини таъмин-

лашдаги роли ва аҳамиятининг етарли эмаслигини кўрсатиб бермоқда;

иккинчидан, бошқарув тизимини оптималлаштириш бўйича амалга оширилган чора-тадбирлар якунида бошқарув аппаратининг кенгайиб боришига олиб келган. Профессор-ўқитувчи ва бошқарув аппарати (ёрдамчи ходимлар билан биргаликда) ходимлари штат бирликлари ўртасидаги нисбатнинг сўнгги икки йил давомида 76,7 фоиз даражада сақланиб туриши муаммоли ҳолатлардан бири ҳисобланади. Чунки университет даромадларининг асосий қисми айнан профессор-ўқитувчиларнинг асосий фаолияти маркази бўлган таълим хизматларидан олинади (2021 йилда 92,8 фоизи);

учинчидан, ТДИУ томонидан даромадлар ҳажмини ошириш мақсадида амалга оширилаётган чора-тадбирларда бир профессор-ўқитувчига тўғри келадиган талабалар сонини кескин оширишга устуворлик берилган. Гарчи 2017–2018 йиллар давомида мазкур нисбат бакалавриат ва магистратура йўналишида 10,5 ни ташкил этган бўлса, 2021 йилда 16 тагача, сиртқи ва Иккинчи мутахассислик йўналишида 20 дан 30 гача кўпайтирилган. Бу профессор-ўқитувчиларнинг таълим ва илмий-тадқиқот ишларига, шунингдек, уларнинг руҳий аҳволи ва саломатлигига салбий таъсир кўрсатади. Шу билан бир қаторда, талабаларнинг тўлов-контрактлари миқдорининг тўхтовсиз ошиб бориши шароитида университетнинг даромадлилик даражасини таъминлашнинг бундай усулидан фойдаланиш юқори малакали мутахассисларни тайёрлаш имкониятларини чеклашга олиб келади;

тўртинчидан, олий таълим муассасалари даромадлари ва харажатлари ўртасидаги нисбатнинг ошиб бориши илмий-тадқиқот ва инновацион фаолиятни молиялаштиришнинг янги моделларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этишни тақозо этади. Хусусан, ТДИУда жами харажатларнинг жами даромадларга нисбати 2017 йилда 87,3 фоизга тенг бўлган бўлса (ёки 1000 сўм даромад олиш учун 873 сўм сарфланган), 2018 йилда 87,7 фоиз, 2019 йилда 84,9 фоиз, 2020 йилда 80,0

фоиз, 2021 йилда 75,8 фоиз даражасида қайд этилган. Бу ҳолат университетнинг илмий-тадқиқот ва инновацион фаолиятини молиялаштириш имкониятларини кенгайтиради.

2.3. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизими фаолиятининг корреляцион-регрессион таҳлили

Мамлакатимиз иқтисодиётини диверсификациялаш ва инновацион ривожланиш дастурларининг амалга оширилиши, жамият ҳаётининг барча жабҳаларида замонавий технологияларни жорий этиш ва рақамлаштириш жараёнларининг фаоллашуви, аҳолининг турмуш фаровонлигини таъминлаш ва инсон капиталини ривожлантириш борасидаги муваффақиятлар, айни пайтда, глобал ва минтақавий даражада нобарқарорлик ҳолатларининг кучайиб бориши, кутилмаган вазиятлар ва рисклар таъсири даражасининг ошиши натижасида олий таълим муассасалари бошқарув тизими фаолиятида мураккаб муаммоларни юзага келтирмоқда. Мазкур муаммоларни бартараф этиш бўйича амалга оширилиши лозим бўлган чора-тадбирлар, аввалламбор, олий таълим муассасаларининг қонунчилик меъёрлари доирасида белгиланган функционал вазифаларни тўлақонли бажариш билан бир қаторда, бозор муносабатларининг босқичма-босқич жорий этилаётган тадбиркорлик субъекти сифатидаги роли ва аҳамиятини оширишга қаратилиши лозим бўлади.

Олий таълим муассасаларини тадбиркорлик субъекти сифатида тадқиқ этилиши, фикримизча қуйидаги омиллар билан изоҳланади:

- олий таълим соҳасида амалга оширилаётган ислоҳотлар натижасида ОТМга академик ва молиявий мустақиллик берилмоқда. Таълим жараёнини ташкил этиш, молиявий ресурслар ва уларнинг манбаларидан фойдаланиш имкониятларининг кенгайтирилиши орқали бошқарув тизими фаолиятини баҳолашда даромадлилик кўрсаткичларининг қўлланилишига олиб келади;

- таълим хизматлари бозорида фаолият юритувчи миллий ва хорижий таълим субъектлари сонининг кўпайиши иқтидорли талабалар ва профессор-ўқитувчилар учун рақобат курашининг кескинлашувига олиб келди. Бундай шароитда ривожланишнинг узоқ муддатли стратегиясини ишлаб чиқиш, уларни амалга ошириш таълим хизматлари бозоридаги мавқени мустаҳкамловчи бош омиллардан бирига айланади. Стратегик вазифаларни амалга оширишда ОТМ бошқарув тизими фаолиятида молиявий барқарорлик ва инвестицион жозибадорликни таъминлашга устуворлик берилиши талаб қилинади;
- таълим хизматлари истеъмолчилари томонидан таълим жараёнида олинган амалий кўникмалар ҳамда таълим натижасини ифодаловчи расмий ҳужжатларнинг (диплом, сертификат, гувоҳнома ва бошқалар) рақобатбардошлигига нисбатан қўйилаётган талабларнинг йилдан йилга кучайиб бориши бошқарув тизимининг нафақат таркибий тузилмаси, балки унинг мазмуни ва моҳиятини қайтадан кўриб чиқишни тақозо этмоқда;
- ижтимоий-иқтисодий тизим субъектлари фаолиятига инновацион технологияларнинг жадал кириб келиши, шунингдек, олий таълим муассасалари фаолиятига Университет 3.0 моделининг босқичма-босқич жорий этилиши фанлараро тадқиқотларни амалга ошириш заруратини юзага келиши билан бир қаторда, турли даражадаги интеграцион жараёнларни фаоллаштиради. Бундай ҳолатда таълим жараёни ва илмий тадқиқотларнинг иқтисодий самарадорлиги ва натижавийлиги муҳим аҳамият касб этади;
- глобал, минтақавий ва миллий даражадаги иқтисодий конъюктуранинг ўзгариши, аҳолининг реал даромадлари ҳажми, демографик ҳолат ва бошқа кўплаб омиллар ОТМ фаолиятига ижобий ёки салбий таъсир ўтказиши мумкин. Мазкур таъсир даражасини прогнозлаш ОТМ

бошқарув тизимининг муҳим функционал вазифаларидан бирига айланишига олиб келади.

Юқорида қайд этилган омилларнинг баъзи бирлари миқдорий кўрсаткичлар, баъзи бирлари сифат хусусиятига эга ва уларни математик моделлар орқали ифодалаш деярли мумкин эмас. Омилларнинг математик символларда ифодалаш мумкин бўлган хусусиятлари сонининг ошиб бориши яқин ва узоқ истиқболда юзага келиши мумкин бўлган ўзгаришларни прогнозлаш имкониятларини кенгайтиради.

Бу билан боғлиқ ҳолда, ОТМ бошқаруви тизимида иқтисодий-математик инструментларидан фойдаланиш муҳим аҳамият касб этади. ОТМ бошқаруви тизимида иқтисодий-математик инструментларнинг қўлланилиши қуйидаги масалаларни ҳал этиш имкониятини яратиши мумкин:

- ташқи муҳит омилларининг ўзгариши ва таъсири даражасини илмий асосланган ҳолда прогнозлашни амалга ошириш;
- ОТМ фаолияти натижаларини ифодаловчи асосий кўрсаткичлар ва ташқи омиллар ўртасидаги корреляцион алоқадорликни аниқлаш;
- ОТМ фаолиятини режалаштиришнинг ахборот базасини шакллантириш;
- ОТМ фаолияти самадорлигини баҳолаш бўйича кўрсаткичлар тизимини такомиллаштириш;
- белгиланган стратегик вазифалар доирасида ОТМ фаолияти самарадорлиги кўрсаткичлари билан персонални моддий мотивациялаш механизмининг узвий алоқадорлигини таъминлаш.

Олий таълим муассасаларида бошқарув тизими фаолиятининг корреляцион-регрессион таҳлилини амалга оширишдан аввал, бир қатор хусусиятларга тўхталиб ўтишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз.

Корреляция ва регрессия статистик тадқиқотларнинг умумлаштирилган жараёни сифатида кўриб чиқилади. Шунинг учун улар одатда корреляцион-регрессион таҳлил деб номланади. Гарчи таҳлил қилинаётган кўрсаткичлар жуфт-

лиги ўртасида аниқ алоқадорлик мавжуд бўлса, корреляция босқичи амалга оширилмасдан, бевосита регрессион тенгламани топишга ҳаракат қилинади. Шунингдек, тадқиқотлар қандайдир янги, олдин тадқиқ этилмаган жараёнга тегишли бўлса, кўрсаткичлар ўртасидаги алоқадорликнинг мавжудлигини аниқлаш махсус таҳлил объектига айлантирилади.

Таҳлил жараёнида қўлланилаётган услубият шартли равишда сифат параметрлари ўртасидаги боғлиқликни аниқлашга қаратилган ва миқдор кўрсаткичлари орқали баҳолашга йўналтирилган услубият тарзида гуруҳланиши мумкин.

Тадқиқ этилаётган икки ва ундан ортиқ объектнинг сифат параметрлари ўртасидаги корреляцион алоқадорликни аниқлаш учун: а) қаторларни параллел таққослаш; б) корреляцион ва гуруҳланган жадвалларни шакллантириш; в) корреляцион майдон ёрдамида графикни яратиш услубларидан фойдаланиш мумкин.

Иккинчи ва учинчи анча мураккаб, аммо статистик жиҳатдан ишончли бўлган услубият бўлиб, корреляция коэффициентини ҳисоблаш ва уни статистик текширувига асосланади.

Чизиқли корреляция коэффициенти икки корреляциялanaётган кўрсаткичлар ўртасидаги алоқадорлик йўналишлари ва боғлиқлик даражасини ифодалаб беради. Мазкур коэффициентни ҳисоблаш учун қуйидаги формуланинг кўплаб модификациялари ишлаб чиқилган:

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} * \bar{y}}{\sigma_x * \sigma_y} \qquad (2.2)$$

Танлаб олинган ўзгарувчанларнинг якуний кўрсаткичлари бўйича ҳисоб-китоблар амалга оширилгандан сўнг, чизиқли корреляция коэффициенти қуйидаги формула асосида аниқланиши мумкин:

$$r = \frac{\frac{\sum xy}{n} - \frac{\sum x}{n} * \frac{\sum y}{n}}{\sqrt{\left(\frac{\sum x^2}{n} - \left(\frac{\sum x}{n}\right)^2\right) * \left(\frac{\sum y^2}{n} - \left(\frac{\sum y}{n}\right)^2\right)}} \quad (2.2)$$

Регрессия ва корреляция коэффициентларини белгилаб берувчи символлар бир-бирига мос келади. Бунда корреляция коэффициентининг якуний натижалари қуйидаги тарзда ифодаланиши мумкин (*2.9-жадвал*).

2.9-жадвал

Чизиқли корреляция коэффициентини баҳолаш мезонлари

Чизиқли корреляция кўрсаткичи	Алоқадорлик хусусияти	Алоқадорликнинг ифодаланиши
r=0	мавжуд эмас	
0<r<1	бевосита	**X** нинг кўпайиши У нинг кўпайишига олиб келади
-1<r<0	тескари	**X** нинг камайиши У нинг камайишига олиб келади ва аксинча
r=1	функционал	ҳар бир омил учун натижанинг бир хусусияти мос келади

Корреляцион алоқа ва корреляция индекси чизиқли ва чизиқсиз алоқадорликнинг исталган шаклида корреляцион алоқадорлик даражасини аниқлаш учун қўлланилади. Мазкур икки кўрсаткич фақат алоқадорлик шакли ва регрессия чизиғи аниқлангандан сўнгра ҳисобланиши мумкин.

Фикримизча, зарурий бўлган тўхталишдан кейин бевосита корреляцион-регрессион таҳлилга ўтамиз.

Тадқиқот ишининг объекти сифатида олинган Тошкент давлат иқтисодиёт университети маълумотларидан фойдаланамиз.

2.10-жадвал

Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқаруви фаолиятининг корреляцион-регрессион таҳлили учун танлаб олинган кўрсаткичлар динамикаси[41]

Ўзгармас (**Y**) – Университет томонидан йил давомида олинган жами даромади (минг сўм)	X_1 – талабалар контенгенти (нафар)	X_2 – профессор-ўқитувчилар (штат бирлигида)	X_3 – тўлов-**контракт сумма**-сининг ўртача қиймати (минг сўм)	X_4 – бошқарув аппарати ва хизмат кўрсатувчи ходимлар (штат бирлигида)	X_5 – илмий ва хизмат кўрсатиш фаолиятидан олинган даромад (минг сўм)	X_6 – иш ҳаки ва унга тенглаш-тирилган тўловлар (минг сўм)
Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
48511000	5046	443,3	7148	442,5	184000	26839000
51390000	4262	413,75	7152	428,75	199000	33641000
53568000	4895	460,5	7519	423,75	206000	40958000
72714000	4836	455,75	10202	424,5	2101000	50961000
140826000	7040	463,25	8929	355,5	3984000	56841000
266098000	13083	650	9302	498,5	4770000	88051000

Корреляцион-регрессион таҳлилни амалга оширишда Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқаруви фаолияти самарадорлигини белгилаб берувчи меъёр сифатида университетнинг йил давомида олган жами даромади (ўзгармас Y) ва унга таъсир этувчи омиллар сифатида (ўзгарувчилар Xn):

X_1 – талабалар контенгенти (нафар);

X_2 – профессор-ўқитувчилар штат бирликлари;

X_3 – тўлов-контракт суммасининг ўртача қиймати (минг сўм);

X_4 – бошқарув аппарати, хизмат кўрсатувчи ва техник ходимлар штат бирликлари;

X_5 – илмий ва хизмат кўрсатиш фаолиятидан олинган жами даромад ҳажми (минг сўм);

[41] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан шакллантирилган.

X_6 – иш ҳақи ва унга тенглаштирилган тўловлар (минг сўм) олинган.

Таҳлил 2015–2016, 2017–2018, 2018–2019, 2019–2020 ва 2020–2021 ўқув йиллари давомида шаклланган кўрсаткичлар асосида амалга оширилди (*2.10-жадвал*).

2.11-жадвал

Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқаруви фаолияти самарадорлиги кўрсаткичларининг корреляцион алоқадорлиги матрицаси[42]

	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
	1	2	3	4	5	6	7
Y	1						
X_1	0,984584708	1					
X_2	0,938664758	0,975027002	1				
X_3	0,523731289	0,430608365	0,453868539	1			
X_4	0,418337493	0,541321021	0,659591235	0,012675746	1		
X_5	0,907201402	0,829888296	0,75081042	0,740700082	0,066774415	1	
X_6	0,95875796	0,923566986	0,913740539	0,692605123	0,375944427	0,91680561	1

2.11-жадвалда келтирилган корреляцион алоқадорлик матрицасининг биринчи устунида келтирилган маълумотлар, Тошкент давлат иқтисодиёт университети томонидан олинган даромад ҳажмига аҳамиятли таъсир этувчи ўзгарувчилар сифатида X_1 (талабалар контенгенти – 0,98); X_6 (иш ҳақи ва унга тенглаштирилган тўловлар – 0,96); X_2 (профессор-ўқитувчилар штат бирликлари) – 0,93 ва X_5 (илмий ва хизмат кўрсатиш фаолиятидан олинган даромад – 0,93) қайд этиш имконини беради. Айни пайтда, X_4 (бошқарув аппарати, хизмат кўрсатувчи ва техник ходимлар штат бирликлари – 0,42); X_3 (тўлов-контракт суммасининг ўртача қиймати – 0,52) ўзгарувчиларнинг жами даромад ҳажмига таъсир даражаси юқори эмас. Тўлов-контракт суммаси

[42] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан шакллантирилган.

коронавирус пандемияси сабаб деярли ўзгаришсиз қолганлиги, бошқарув аппаратидаги ходимлар сони айнан талабалар сонига боғланганлиги учун улар модел таркибидан чиқариб ташланди.

Университет даромадига таъсир этувчи омилларнинг муҳимлилик даражасига кўра, қуйидагича гуруҳланди: X_1 X_6 X_2 X_5 X_3 ва X_4

Таҳлиллар Тошкент давлат иқтисодиёт унивеситети бошқаруви учун аҳамиятли бўлган бир қатор хулосаларни қайд этиш имконини беради. Хусусан:

– талабалар контенгенти ва профессор-ўқитувчиларнинг штат бирликлари ўртасидаги юқори даражали (0,97) алоқадорликнинг мавжудлиги. Айни пайтда талабалар контенгенти ва бошқарув аппарати хизмат кўрсатувчи ва техник ходимлар штат бирликлари ўртасидаги корреляцион алоқадорлик даражаси ўртача (0,54) бўлган. Бундан ташқари, бошқарув аппарати университет фаолиятининг даромадлилик даражасига жиддий таъсир ўтказмайди. Бундай ҳолат талабалар контенгенти ва профессор-ўқитувчиларнинг штат бирликлари сони билан боғлиқ масалалар университет бошқарув тизимининг диққат-эътиборида бўлиши лозим бўлган биринчи навбатдаги масала эканлигидан далолат беради;

2.12-жадвал

Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқарув фаолиятининг корреляцион-регрессион таҳлилида қўлланиладиган асосий омилларни ифодаловчи кўрсаткичлар[43]

т/р	Y	X_1	X_2	X_5	X_6
1	48511000	5046	443,3	184000	26839000
2	51390000	4262	413,75	199000	33641000
3	53568000	4895	460,5	206000	40958000
4	72714000	4836	455,75	2101000	50961000
5	140826000	7040	463,25	3984000	56841000
6	266098000	13083	650	4770000	88051000

[43] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан шакллантирилган.

– бошқарув аппарати ва хизмат кўрсатувчи ходимлар штат бирликлари билан илмий ва хизмат кўрсатиш фаолиятидан олинган даромад ўртасидаги аҳамиятсиз даражадаги корреляцион алоқадорлик (0,06) илмий тадқиқот ишларини ташкил этишда жиддий камчиликлар мавжудлигини кўрсатади. Бошқарув аппарати илмий-тадқиқот ишларини олиб бориш, уларнинг натижаларини тижоратлаштириш, тегишли инфратузилмани шакллантиришдаги роли ва аҳамиятини ошириш учун функционал вазифаларни қайтадан кўриб чиқиши лозим;

– профессор-ўқитувчилар штат бирликлари ҳамда тўлов-контракт суммасининг ўртача қиймати ўртасидаги корреляцион алоқадорлик (0,45) тўлов-контракт суммасини белгилашда профессор-ўқитувчиларнинг иш ҳақи ва унга тенглаштирилган тўловлар салмоғи катта эмаслигидан далолат беради. Бу эса, ўз навбатида, профессор-ўқитувчиларнинг меҳнатга ҳақ тўлаш ва моддий рағбатлантириш бўйича қўшимча захиралар мавжудлигини кўрсатади;

– Тошкент давлат иқтисодиёт университети жами даромадлари ва тўлов-контракт суммасининг ўртача қиймати ўртасидаги корреляцион алоқадорликнинг мўътадил даражаси (0,52) талабаларнинг бир йиллик таълим учун тўловлари даражасининг тўхтовсиз ошириб боришига ҳожат қолдирмайди. Бундан ташқари, истеъдодли ва иқтидорли талабалар учун контракт-тўловлари бўйича тегишли имтиёзлар бериш имкониятини кенгайтиради.

Корреляцион-регрессион таҳлил давомида аҳамиятлилик даражаси паст бўлган омилларнинг чиқариб ташланиши натижасида, моделда таъсир даражаси юқори бўлган тўртта ўзгарувчи, яъни X_1 (талабалар контенгенти), X_2 (профессор-ўқитувчилар штат бирликлари), X_5 (илмий ва хизмат кўрсатиш фаолиятидан олинган даромад) ва X_6 (иш ҳақи ва унга тенглаштирилган тўловлар) қолдирилди. Таъсир доираси аҳамиятсиз бўлган икки ўзгарувчан X_3 – тўлов-контракт суммасининг ўртача қиймати (минг сўм) ва X_4 – бошқарув аппарати, хизмат кўрсатувчи ва техник ходимлар штат бирликлари моделдан чиқариб ташланди.

2.13-жадвал

Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқаруви фаолиятига таъсир этувчи асосий омилларнинг регрессион статистикаси[44]

Кўп ҳадли R	0,999928625
R-квадрат	0,999857255
Меъёрий R-квадрат	0,999286273
Стандарт хатолик	2297768,798
Кузатишлар сони	6

Амалга оширилган таҳлил натижасидан олинган регрессион статистика кўрсаткичлари *2.13-жадвал*да ўз ифодасини топган.

2.14-жадвал

Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқаруви фаолиятига таъсир этувчи асосий омилларнинг дисперсион таҳлили натижалари[45]

Дисперсион таҳлил						
	df	*SS*	*MS*	*F*	*Аҳамиятлилик F*	
Регрессия	4	3,69819E+16	9,24546E+15	1751,120544	0,01792056	
Қолдиқ	1	5,27974E+12	5,27974E+12			
Жами	5	3,69871E+16				
	Коэффициентлар	*Стандарт хатолик*	*t-статистика*	*P-кўрсаткич*	*Қуйи 95%*	*Юқори 95%*
Y - кесими	91100254,18	26861505,26	3,391479863	0,182538856	-250207531,2	432408039,5
X_1	28923,3971	2231,129619	12,96356646	0,049011322	574,2073635	57272,58683
X_2	-512129,1463	97994,6871	-5,226090939	0,120360785	-1757269,704	733011,4111
X_5	0,872287683	2,221568657	0,392644936	0,76180886	-27,35541851	29,09999388
X_6	1,419859077	0,273259137	5,196016831	0,121040801	-2,052227469	4,891945623

[44] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан шакллантирилган.

[45] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан шакллантирилган.

2.14-жадвалда келтирилган ҳисоб-китоб натижалари асосида кўп омилли регрессион модел қуйидаги кўринишга эга бўлди:

$$Y=91100254,18+28923,3971*X_1-512129,1463*X_2+ 0,872287683*X_3+1,419859077*X_4 \quad (2.3)$$

Маълумотлардан кўринадики, талабалар контенгентининг жами даромадга таъсири 12,9 коэффициентга тенг бўлган бўлса, илмий тадқиқотлардан олинган даромад 0,4 коэффициентни, иш ҳақи ва унга тенглаштирилган тўловларнинг таъсири даражаси 5,2 коэффициентни ташкил этган. Профессор-ўқитувчиларнинг штат бирликларининг ошиб бориши жами даромад ҳажмининг пасайишига олиб келади (-5,2 коэффициент). Бундан кўринадики, профессор-ўқитувчилар ва талабалар сони ўртасидаги оптимал нисбатни шакллантириш, профессор-ўқитувчилар фаолиятини моддий рағбатлантириш, шунингдек, университет томонидан мамлакат аҳолисини олий таълим билан қамрови даражасини ошириш борасидаги чора-тадбирлари муҳим аҳамият касб этади.

Эътироф этиш зарурки, X_2, X_5, ва X_6 ўзгарувчиларнинг олдидаги коэффициентлар қуйи ва юқори чегаралари ўз ичига 0 қийматни олганлиги сабабли моделдан X_2, X_5, ва X_6 ўзгарувчиларни чиқариб юбориш лозим бўлади. Чунки профессор-ўқитувчилар сони талабалар сонига, иш ҳақи эса профессор-ўқитувчилар сони билан чизиқли боғланган. Шунингдек, X_5 – илмий ва хизмат кўрсатиш фаолиятидан олинган даромад ҳажми ҳам умумий даромаднинг 1,7 фоизини ташкил қилганлиги сабабли моделдан чиқариб юборилади.

Таҳлилнинг якуний босқичида аҳамиятлилик даражаси энг юқори бўлган омил сифати X_1 қолдирилди. Ва мазкур омилнинг таъсири даражаси аниқланди (*2.15-жадвалга қаралсин*).

2.15-жадвал

Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқаруви фаолиятининг корреляцион-регрессион таҳлилида қўлланиладиган асосий кўрсаткич

Y	X_1
48511000	5046
51390000	4262
53568000	4895
72714000	4836
140826000	7040
266098000	13083

Шу ўринда қайд этиш керакки, корреляцион-регрессион таҳлилни амалга оширишда бир қатор хусусиятларга эътибор қаратилиши лозим бўлади. Хусусан, регрессион таҳлил натижасида шакллантириладиган тенглама ўзгарувчан кўрсаткич прогнозини ўзгармас кўрсаткич орқали аниқлаш имконини беради. Регрессион модел аҳамиятлилик ва мослик даражасига кўра текшириб кўрилиши лозим. Бунинг учун корреляция майдони шакллантирилади.

2.16-жадвал

Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқаруви фаолиятига таъсир этувчи асосий омилнинг (X_1) регрессион статистикаси[46]

Кўп ҳадли R	0,984584708
R-квадрат	0,969407047
Меъёрий R-квадрат	0,961758809
Стандарт хатолик	16819227,59
Кузатишлар сони	6

Амалга оширилган таҳлил натижасидан олинган регрессион статистика кўрсаткичлари *2.16-жадвал*да ўз ифодасини топган.

[46] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан шакллантирилган.

2.17-жадвал

Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқаруви фаолиятига таъсир этувчи асосий омилнинг (X_1) дисперсион таҳлили натижалари[47]

Дисперсион таҳлил						
	df	*SS*	*MS*	*F*	*Аҳамиятлилик F*	
Регрессия	1	3,58556E+16	3,58556E+16	126,7490654	0,000354615	
Қолдиқ	4	1,13155E+15	2,82886E+14			
Жами	5	3,69871E+16				
	Коэффициентлар	*Стандарт хатолик*	*t-статистика*	*P-кўрсаткич*	*Қуйи 95%*	*Юқори 95%*
Y-кесими	-59505836,67	16186532,99	-3,676255855	0,021273817	-104446857	-14564816,38
X1	25283,23426	2245,743988	11,25828874	0,000354615	19048,04936	31518,41916

2.17-жадвалда келтирилган ҳисоб-китоб натижалари асосида қуйидаги регрессион моделга эга бўлдик:

$$\mathbf{У= - 59505836,67+25283,23426*X_1} \qquad (2.4)$$

Жадвал маълумотларидан кўринадики, Тошкент давлат иқтисодиёт университети жами даромадларининг шакланишида энг юқори таъсир даражасига эга бўлган ўзгарувчи X_1 (талабалар контенгенти) ўрта ҳисобда 10 фоизга оширилиши Университетнинг жами даромадини 304 352 772,5 минг сўм миқдорида бўлишини таъминлаб беради.

Шу билан бир қаторда, ишлаб чиқилган моделнинг аҳамиятлилик ва мослик даражаси нуқтаи назаридан қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

Ушбу модел статистик аҳамиятли ҳисобланади, чунки t критик – 2,570582; $t(b_0)$=-3,67; $t(b_1)$=11,25; $It(b_0)I>t$ kritik=2,57; $It(b_1)I>t$ kritik=2,57 ташкил этган.

Бундан ташқари, Фишер коэффициенти F=126,749>F-жадв.=0,0003 бўлгани учун Y=-59505836,67+25283,23426*X_1

[47] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан шакллантирилган.

модели статистик аҳамиятли ва прогнозлаш учун яроқли ҳисобланади.

Монографиянинг иккинчи бобида амалга оширилган тадқиқот натижалари асосида қуйидаги хулосалар қайд этилди:

1. Мамлакатимиз олий таълим тизими фаолиятининг жорий ҳолати таҳлили узоқ муддатли таъсир этиш хусусиятига эга бўлган бир қатор омилларни эътироф қилиш мумкин. Хусусан:

Олий таълим муассасалари бошқарув тизими фаолиятига узоқ муддатли таъсир этувчи тенденциялар сифатида:

- олий таълим билан қамров даражасининг ошириш борасидаги давлат сиёсати ОТМ таҳсил олаётган талабалар сонининг тўхтовсиз кўпайишига олиб келади;
- талабалар таҳсил олаётган ҳудудлар ўртасидаги диспропорцияларни бартараф этиш учун ҳудудларда фаолият юритаётган мамлакатимиз ва хорижий ОТМ филиаллари, шунингдек, давлат-хусусий шерикчилиги ва хусусий ОТМлар тармоғи янада кенгайтирилади;
- талабалар ва ОТМ сонининг ошиб бориши ҳамда таълим сифатини ошириш бўйича талабларнинг қатъийлашуви натижасида илмий даража ва унвонларга эга бўлган профессор-ўқитувчиларга бўлган талаб янада ошади;
- илмий даража ва унвонларга эга бўлган профессор-ўқитувчиларга бўлган талабнинг ошиб бориши, мамлакат ва унинг минтақаларини ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда илмий-тадқиқотлар ва инновацион фаолиятнинг роли ва аҳамиятининг кучайиши, иқтидорли ёшларни докторантура институтларига жалб этиш орқали илмий салоҳиятни ошириш борасидаги чора-тадбирларни фаоллаштиришни тақозо этади;
- ОТМ га молиявий ва академик мустақилликнинг берилиши натижасида уларнинг молиявий имкониятлари кенгайиб боради. Молиявий ресурсларни стратегик мақсадларни амалга оширишга йўналтириш ва уларнинг самарадорлигини таъминлаш устуворлик касб этади.

Олий таълим муассасалари бошқарув тизими томонидан бартараф этилиши лозим бўлган муаммолар жумласига:

– ОТМ фаолият олиб бораётган профессор-ўқитувчилар ва талабалар сони ўртасидаги оптимал нисбатни таъминлаш;

– ОТМда фаолият юритаётган профессор-ўқитувчиларнинг илмий салоҳиятини янада ошириш;

– ОТМнинг моддий-техник базаси мустаҳкамлаш, талабалар тураржой мажмуаларини кенгайтириш каби масалаларни ҳал этилиши лозимлигини киритиш мумкин.

2. Тадқиқот объекти сифатида олинган Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бошқарувнинг таркибий тузилмасини ташкил этиш ва олиб бориш, шунингдек, фаолиятнинг молиявий натижалари таҳлили қуйидагилардан далолат беради:

биринчидан, ТДИУ бошқарув тизимида қўлланилаётган моделнинг (жараёнли бошқарув модели) олий таълим тизими олдига қўйилган стратегик мақсадларни муваффақиятли амалга ошириш имкониятларини чеклайди. Бу эса, биринчи навбатда, бошқарув субъектлари ва объектларининг ўзаро алоқадорликдаги фаолиятни ташкил этиш механизмлари самарадорлиги даражасининг пастлиги билан изоҳланади. Шу билан бир қаторда, жамоатчилик бошқаруви органлари ҳисобланган Васийлик Кенгаши ва Жамоатчилик Кенгашининг ОТМ фаолиятини стратегик ривожлантириш бўйича қарорларни қабул қилишда ҳамда уларнинг ижросини таъминлашдаги роли ва аҳамиятининг етарли эмаслигини кўрсатиб бермоқда;

иккинчидан, бошқарув тизимини оптималлаштириш бўйича амалга оширилган чора-тадбирлар якунида бошқарув аппаратининг кенгайиб боришига олиб келган. Профессор-ўқитувчи ва бошқарув аппарати ходимлари штат бирликлари ўртасидаги нисбатнинг сўнгги икки йил давомида 76,7 фоиз даражада сақланиб туриши муаммоли ҳолатлардан бири ҳисобланади. Чунки университет даромадларининг асосий қисми айнан профессор-ўқитувчиларнинг асосий фаолияти маркази бўлган таълим хизматларидан олинади (2021 йилда 92,8 фоизи);

учинчидан, ТДИУ томонидан даромадлар ҳажмини ошириш мақсадида амалга оширилаётган чора-тадбирларда бир профессор-ўқитувчига тўғри келадиган талабалар сонини кескин оширишга устуворлик берилган. Гарчи 2017–2018 йиллар давомида мазкур нисбат бакалавриат ва магистратура йўналишида 10,5 ни ташкил этган бўлса, 2021 йилда 16 тагача, сиртқи ва Иккинчи мутахассислик йўналишида 20 дан 30 гача кўпайтирилган. Бу профессор-ўқитувчиларнинг таълим ва илмий-тадқиқот ишларига, шунингдек, уларнинг руҳий аҳволи ва саломатлигига салбий таъсир кўрсатади. Шу билан бир қаторда, талабаларнинг тўлов-контрактлари миқдорининг тўхтовсиз ошиб бориши шароитида университетнинг даромадлилик даражасини таъминлашнинг бундай усулидан фойдаланиш юқори малакали мутахассисларни тайёрлаш имкониятларини чеклашга олиб келади;

тўртинчидан, олий таълим муассасалари даромадлари ва харажатлари ўртасидаги нисбатнинг ошиб бориши илмий-тадқиқот ва инновацион фаолиятни молиялаштиришнинг янги моделларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этишни тақозо этади. Хусусан, ТДИУда жами харажатларнинг жами даромадларга нисбати 2017 йилда 87,3 фоизга тенг бўлган бўлса, 2018 йилда 87,7 фоиз, 2019 йилда 84,9 фоиз, 2020 йилда 80,0 фоиз, 2021 йилда 75,8 фоиз даражасида қайд этилган. Бу ҳолат университетнинг илмий-тадқиқот ва инновацион фаолиятини молиялаштириш имкониятларини кенгайтиради.

3. Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқаруви фаолиятининг корреляцион-регрессион таҳлили натижалари қуйидагиларни кўрсатиб беради:

Тошкент давлат иқтисодиёт университети жами даромадларининг шаклланишида энг юқори таъсир даражасига эга бўлган ўзгарувчи X_1 (талабалар контенгенти) ўрта ҳисобда 10 фоизга оширилиши Университетнинг жами даромадини 304 352 772,5 минг сўм миқдорида бўлишини таъминлаб беради.

Шу билан бир қаторда, ишлаб чиқилган моделнинг аҳамиятлилик ва мослик даражаси нуқтаи назаридан қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

Ушбу модел статистик аҳамиятли ҳисобланади, чунки t критик – 2,570582; $t(b_0)$=-3,67; $t(b_1)$=11,25; $It(b_0)I>t$ kritik=2,57; $It(b_1)I>t$ kritik=2,57 ташкил этган.

Бундан ташқари, Фишер коэффициенти F=126,749>F-жадв.=0,0003 бўлгани учун Y=-59505836,67+25283,23426*X_1 модели статистик аҳамиятли ва прогнозлаш учун яроқли ҳисобланади.

III БОБ. ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

3.1. Олий таълим ва ишлаб чиқариш ўртасида интеграцион жараёнларни ташкил этиш

Олий таълим ва иқтисодиёт субъектлари фаолиятини интеграциялаш масалалари, фикримизча, олий таълим соҳасидаги интеграцион жараёнларнинг ўзига хос хусусиятлари ҳамда иқтисодиёт субъектлари фаолиятининг стратегик йўналишлари нуқтаи назаридан кўриб чиқилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Буни эътиборга олган ҳолда илмий тадқиқот ишининг мазкур параграфида икки соҳада юз бераётган интеграцион жараёнлар ва уларда кузатилаётган муаммоларни алоҳида таҳлил этиш орқали умумий ва хусусий жиҳатлар, узоқ муддатли тенденция ва трендларни аниқлашга ҳаракат қиламиз. Фикримизча, бундай ёндашув натижасида олий таълим ва иқтисодиёт субъектлари фаолиятининг стратегик мақсадлари, уларни амалга оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизмлари ўртасидаги ҳамкорлик нуқталарини аниқлаш мумкин бўлади. Ўз навбатида, ҳамкорлик нуқталарининг аниқланиши ривожланишнинг стратегик мақсадлари ўртасидаги узвийликни таъминлаш имконини беради.

Сўнгги йиллар давомида амалга оширилган илмий тадқиқотлар таҳлилига кўра, олий таълим тизимида интеграцион жараёнлар бир қатор йўналишларда юз бермоқда. Хусусан, K.Chen, Y. Zhang, G. Zhu, R. Mu ларнинг илмий тадқиқотларида бош эътибор университетларнинг илмий-тадқиқот марказлари ва саноат корхоналари билан тармоқли ҳамкорлик алоқаларининг (Networking)[48] илмий тадқиқотлар самарадорлигига таъсирини баҳолашга қаратилган. Уларнинг таъкидла-

[48] Тармоқли ҳамкорлик (Networking) – бу олий таълим муассасаларининг ҳамкорлик алоқалари шаклларидан бири бўлиб, унинг натижасида талабалар ҳамкорларнинг илмий, амалий, маданий ва бошқа ресурсларидан фойдаланиш имкониятига эга бўлишади.

шича, тармоқли ҳамкорлик университет фаолиятининг барча йўналишларига (таълим, илмий тадқиқотлар, илмий натижаларни тижоратлаштириш) ижобий таъсир ўтказган ҳолда интеграцион жараёнларнинг узоқ муддатли самарадорлигини таъминловчи устувор модели ҳисобланади.

R.Lukman, D.Krajnc, P.Glavic, G.Trencher, M.Yarime, A.Kharrazi томонидан амалга оширилган тадқиқот ишларида университетлар, компаниялар, жамоатчилик ташкилотлари ва давлат бошқарувининг минтақавий органлари ўртасидаги ҳамкорлик алоқаларининг ўрнатилишига оид муаммолар ўрганилган. Қайд этилган субъектлар ўртасидаги интеграцион алоқаларнинг чуқурлашиб бориши минтақалар, алоҳида олинган шаҳарлар ва аҳоли пунктларининг ижтимоий-иқтисодий ривожланишида стратегик аҳамият касб этиши эътироф этилган[49].

Илмий тадқиқотларнинг эътиборга молик йўналишлари сифатида университет таркибидаги илмий тадқиқот марказлари ўртасидаги ҳамкорлик алоқаларининг кучли жиҳатлари ва муаммолари[50], шунингдек, турли университетлар ҳузуридаги илмий-тадқиқот марказлари ўртасидаги ҳамкорлик алоқаларининг самарадорлигини баҳолаш усулларини ишлаб чиқиш[51] борасидаги ўрганишларни киритиш мумкин.

---

[49] Fostering Collaboration between Universities Regarding Regional Sustainability Initiatives – the University of Maribor. R.Lukman, D.Krajnc, P.Glavic. Journal of Cleaner Production. 2009. Vol. 17, issue 12. Pp. 1143–1153.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652609000596?via%3Dihub . Co-Creating Sustainability. Cross-Sector University Collaborations for Driving Sustainable Urban Transformations. G. Trencher, M. Yarime, A.Kharrazi. Journal of Cleaner Production. 2012. Vol. 50. Pp. 40–55.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652612006415?via%3Dihub

[50] Case Study about Cooperation between University Research Centres: Knowledge Transfer Perspective. M. Franco, C.Pinho. Journal of Innovation & Knowledge. 2019. Vol. 4, issue 1. Pp. 62–69.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/

[51] Methods for Assessing Higher Education Research Team Collaboration: Comparing Research Outputs and Participant Perceptions across Four Collaborative Research Teams. N. Kelly, J. Doyle, M. Parker. Higher Education Research & Development. 2020. Vol. 39, issue 2. Pp. 215–229

https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07294360.2019.

Шу билан бир қаторда, бир-биридан тубдан фарқланувчи таълим тизимига эга бўлган мамлакатлар ўртасида илмий ҳамкорлик алоқаларига бағишланган тадқиқотлар ҳам маълум қизиқиш уйғотади. Хусусан, Хитой қишлоқ хўжалиги фанлари академияси ва Недерландиянинг Вагенинген университети ҳамкорлигидаги докторантлар тайёрлаш бўйича дастурнинг амалга оширилиши[52], интеграцион жараёнларнинг якуний натижасини баҳолаш орқали университетлар ва илмий-тадқиқот марказлари фаолияти самарадорлигини аниқлашга[53] қаратилган ишларни кўришимиз мумкин.

Бундан ташқари, университетлар ва иқтисодиёт тармоқлари ўртасида лойиҳаларни амалга ошириш жараёнида юзага келаётган манфаатлар тўқнашувини бартараф этиш, бизнес субъектлари томонидан илмий тадқиқотларни молиялаштириш ҳамда саноат корхоналарида талабалар амалиётини ташкил этишдаги муаммолар, университетлар ва бизнес субъектлари ўртасидаги ҳамкорликни ривожлантириш бўйича мотивациялаш тизимини такомиллаштириш, мактаб ва олий таълим ўртасидаги ҳамкорликка оид муаммолар, шунингдек, илмий-тадқиқотлар экотизимидаги ўзгаришлар натижасида юзага келаётган ҳамкорлик алоқаларининг мазмунан янги шакллари ва бошқа жиҳатларни олимлар диққат эътиборида турган масалалар сифатида қайд этиш мумкин[54].

---

[52] Developing Institutional Collaboration between Wageningen University and the Chinese Academy of Agricultural Sciences. A. B. Bonnema, Z. Lin, L. Qu, E. Jacobsen. Wageningen Journal of Life Sciences. 2006. Vol. 53, issue 3–4. Pp. 369–386.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S157352140680014X?via%3Dihub

[53] Efficiency of Deep Integration between a Research University and an Academic Institute. N. L. Kazanskiy. Procedia Engineering. 2017. Vol. 201. Pp. 817–831.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817341346

[54] Хусусан, Academic Engagement and Commercialisation: A Review of the Literature on University – Industry Relations. M. Perkmann, V. Tartari, M. McKelvey Research Policy. 2013. Vol. 42, issue 2. Pp. 423–442.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/.; Hillerbrand, R. Values in University – Industry Collaborations: The Case of Academics Working at Universities of Technology Science and Engineering Ethics. 2019. Vol. 25. Pp.

Олий таълим тизимидаги интеграцион жараёнларни тадқиқ этишнинг яна бир муҳим йўналиши давлатлараро таълим интеграциясига оид масалалар ҳисобланади. Бир қатор илмий манбаларда таълим интеграцияси масалалари уч қисмга гуруҳланган ҳолда кўриб чиқиш тавсия этилган[55]. Хусусан:

– олий таълимнинг макродаражадаги интеграцияси. Макродаражадаги таълим интеграцияси глобаллашув жараёнида юзага келган халқаро таълим майдонлари, халқаро ва миллий ташкилотлар ўртасидаги ҳамкорлик, шунингдек, жаҳон олий таълими тизимидаги ўзгаришлар динамикаси сифатида талқин қилинади. Ушбу ёндашув доирасида Р. Робертсон, З. Бауман, Ш. Айзенштадт, Ж. Урри, Т. Рокс, Ж. Брукс, А. Норморлар томонидан илмий тадқиқотлар олиб борилган;

– олий таълимнинг мезодаражадаги интеграцияси. Ушбу даражада миллий таълим тизимидаги глобаллашувнинг ташкилий жиҳатлари таҳлил этилади ва унинг субъектлари аниқланади. Интеграцион жараёнларнинг мазкур йўналиши М. Арчер, П. Бурдьё, Э. Гидденс каби олимларнинг илмий тадқиқотларида ўз аксини топган;

– олий таълимнинг микродаражадаги интеграцияси. Ушбу йўналишдаги тадқиқотлар интеграцион жараёнлар иштирок-

---

1633–1656. https://link.springer.com/article/10.1007/s11948-019-00144-w.; Integration Between Industry and University: Case Study, Faculty of Engineering at Rabigh, Saudi Arabia. A.Alshehri, S.A. Gutub, M. A.-B. Ebrahim Education for Chemical Engineers. 2016. Vol. 14. Pp. 24–34. https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.

Engagement of Academics in Education-Driven University-Business Cooperation: A Motivation-Based Perspective. B. Orazbayeva, T. Davey, C. Plewa, V. Galán-Muros. Studies in Higher Education. 2020. Vol. 45, issue 8. Pp. 1723–1736. https://www.tandfonline.com/ ; Aspects of School-University Research Networks that Play a Role in Developing, Sharing and Using Knowledge Based on Teacher Research. F.Cornelissen, J.Swet, D.Beijaard, T.Bergen. Teaching and Teacher Education. 2011. Vol. 27, issue 1. Pp. 147–156.

https:// www.sciencedirect.com/science/article/pii/

[55] Хусусан, Renc-Roe J, Roxå T. The Internationalisation of a university as local practices: a case study. Education Inquiry. 2014; (1):127–148. DOI: 10.3402/edui.v5.24048.; Brooks JS, Normore AH. Educational leadership and globalization: literacy for a glocal perspective. Educational Policy. 2010; 24(1):52–82. DOI: 10.1177/0895904809354070. V.S. Laputsky/ Integrative processes in education: new challenges for Belarus. Journal of the Belarusian State University. Sociology. 2020;4:112–119.

чилари (талабалар, профессор-ўқитувчилар, тадқиқотчилар) томонидан тўпланган тажрибанинг эмперик таҳлилига асосланган. А. Шютц, П. Бергер, Т. Лукман ва бошқа олимлар ўз тадқиқотларида айнан шу услубиятдан фойдаланишган.

Олий таълим соҳасида интеграцион жараёнлар юзасидан амалга оширилган тадқиқотлар, олинган хулоса, ишлаб чиқилган таклиф ва тавсиялар эътиборга молик бўлишига қарамасдан, фикримизча, мазкур йўналишдаги муаммолар ва ривожланиш тенденциялари юзасидан тегишли мулоҳазаларни билдириш учун етарли эмас. Бизнингча, олий таълим тизимидаги интеграцион жараёнлар динамикаси ва йўналишларини, шакллари ва юзага келиш шароитларини ҳамда бошқа омилларнинг таъсирини олий таълим муассасаларининг стратегик мақсадлари нуқтаи назаридан тадқиқ этилиши мақсадга мувофиқ. Чунки стратегик мақсадлар интеграцион жараёнларни юзага келтириши ёки келтирмаслиги мумкин. Бу белгиланган мақсадларнинг мазмун ва моҳиятига боғлиқ. Шундан келиб чиққан ҳолда олий таълим тизими томонидан ишлаб чиқилган стратегик мақсадларни таҳлил этишга ҳаракат қиламиз.

Бугунги кунда олий таълим муассасаларининг стратегик мақсадлари таълим бўйича халқаро рейтингларнинг асосий кўрсаткичлари орқали ифодаланади.

3.1-жадвал маълумотларидан кўринадики, олий таълим муассасалари рейтингини аниқлашда асосий эътибор **илмий-тадқиқот ишларининг нашр этилиши ва илмий натижаларнинг академик муҳитда иқтибослар кўринишида тан олинишига қаратилади. Олий таълим муассасаларининг иш берувчилар ва академик муҳитидаги обрў-эътибори, хорижий талабаларни жалб этиш, профессор-ўқитувчилар ва талабалар ўртасидаги нисбат каби кўрсаткичлар рейтингни оширувчи омиллар сирасига киритилган.**

3.1-жадвал

Нуфузли халқаро рейтинг компаниялари томонидан қўлланиладиган рейтинг мезонлари (2022 йил 1 январи ҳолатига)

QS Rankings **Буюк Британиянинг** Quacquarelli Symonds ***компанияси***[56]		**Times Higher Education (THE)** **Мустақил рейтинг**[57]		**Academic Ranking of World Universities (ARWU)** **Шанхай университети рейтинги**[58]	
Рейтинг мезони	Балл	Рейтинг мезони	Балл	Рейтинг мезони	Балл
Академик обрў-эътибор (Academic Reputation)	40 %	Таълим сифати (teaching)	30 %	Профессор-ўқитувчилар ёки битирувчилар ўртасида Нобель мукофоти ёки Филдс медали лауреатлари сони	Мутлақ бирлик
ОТМ нинг иш берувчилар ўртасидаги обрў-эътибори (Employer Reputation)	10 %	Илмий тадқиқот ишлари (research)	30 %	Кўп ҳавола этилаётган муаллифлар ўртасида профессор-ўқитувчилар ёки талабаларнинг мавжудлиги	Мутлақ бирлик
Профессор-ўқитувчилар ва талабалар ўртасидаги нисбат (Faculty/Student Ratio)	20 %	Илмий ишларга иқтибослар индекси	30 %	Табиий ва техник фан соҳаларидаги илмий нашрларнинг мавжудлиги	Мутлақ бирлик
Илмий ишларга иқтибослар (Citations per faculty) Elsevier Scopus маълумотлари асосида	20 %	Хорижий талабаларни жалб этиш (international outlook)	7,5 %	Science Citation Index-Expanded (SCIE) ва Social Science Citation Index (SSCI) индексацияланган илмий ишлар	Мутлақ бирлик
Хорижий талабалар ва профессор-ўқитувчилар ўртасидаги нисбат (International Faculty Ratio)	10 %	Инновациядан олинган даромад (industry income / knowledge transfer)	2,5 %	Юқоридаги кўрсаткичларнинг олий таълим ташкилоти ходимлари сонига нисбати	Нисбий бирлик

[56] QS Quacquarelli Symonds Limited расмий сайти https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022 маълумотлари асосида тайёрланган.

[57] Times Higher Education. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats маълумотлари асосида тайёрланган.

[58] Shanghai Ranking Consultancy https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021 маълумотлари асосида тайёрланган.

Хусусан, QS Rankings маълумотларига кўра, 2022 йил рейтингида дастлабки тўрт ўринни эгаллаган олий таълим муассасалари: Массачуес технология институти (*2020 йилда 1-ўрин, 2021 йилда 1-ўрин, 2022 йилда 1-ўрин*), Оксфорд университети (*2020 йилда 4-ўрин, 2021 йилда 5-ўрин, 2022 йилда 2-ўрин*), Стэндфорд университети (*2020 йилда 2-ўрин, 2021 йилда 2-ўрин, 2022 йилда 3-ўрин*), Кэмбриж университети (*2020 йилда 7-ўрин, 2021 йилда 7-ўрин, 2022 йилда 4-ўрин*) ҳисобланади. Мазкур рейтингнинг дастлабки 20талигига Осиё минтақасида жойлашган олий таълим ташкилотларидан 4 таси киритилган, яъни Сингапур миллий университети (11-ўрин), Наньян технология институти (12-ўрин), Цинхуа университети (17-ўрин), Пекин университети (18-ўрин).

Ўз навбатида, Times Higher Education маълумотларига биноан, жаҳон олий таълим ***муассасалари****нинг 2022 йилги рейтингида 1-ўрин Оксфорд университети (2020 йилда 1-ўрин, 2021 йилда 1-ўрин*), 2-ўрин Калифорния технология институти (*2020 йилда 2-ўрин, 2021 йилда 5-ўрин*), 3-ўрин Гарвард университети (*2020 йилда 7-ўрин, 2021 йилда 3-ўрин*) ва 4-ўрин Стэнфорд университетига (*2020 йилда 4-ўрин, 2021 йилда 2-ўрин*) берилган. Рейтингнинг дастлабки 20талигида Осиё минтақасидаги олий таълим муассасаларидан фақат иккитаси, яъни Пекин университети (*2020 йилда 24-ўрин, 2021 йилда 23-ўрин, 2022 йилда 16-ўрин*) ҳамда Цинхуа университети (*2020 йилда 23-ўрин, 2021 йилда 20-ўрин, 2022 йилда 17-ўрин*) жой олган.

Academic Ranking of World Universities 2021 якуни бўйича рейтингида 1-ўрин Гарвард университети (*2020 йилда 1-ўрин*), 2-ўрин Стэнфорд университети (*2020 йилда 2-ўрин*), 3-ўрин Кэмбриж университети (*2020 йилда 3-ўрин*) ҳамда 4-ўрин Массачуес технология институтига (*2020 йилда 4-ўрин*) берилган. Осиё минтақасидан бирорта ҳам олий таълим муассасаси дастлабки 20таликка киритилмаган.

Қайд этиш лозимки, 2021 йилда олий таълим муассасалари учун 30 дан ортиқ халқаро ва 60 дан ортиқ миллий рейтинглар эълон қилинган. Хусусан, Nonprofit Colleges Online

томонидан эълон қилинадиган “50 Richest universities in the world: university endowment rankings”да олий таълим муассасалари бюджетлари ҳажми бўйича таққосланган. 2021 йил якуни бўйича мазкур рейтингда 1-ўрин 41,9 млрд ***долларлик бюджетга эга бўлган Гарвард университетига, 2-ўрин Йель университетига (****31,1 млрд доллар*), 3-ўрин Стэнфорд университетига (*29 млрд доллар*), 4-ўрин Принстон университетига (*26 млрд доллар*), 5-ўрин Саудия Арабистонининг қирол Абдуллоҳ номидаги илмий технологик университетига (*20 млрд доллар*) берилган. Шунингдек, Round University Ranking томонидан эълон қилинадиган “World Reputation Rankings”да олий таълим муассасаларининг обрў-эътибори рэнкинги, энг йирик олий таълим муассасалари рэнкинги (*2021 йилда* Ҳиндистондаги *Indira Gandhi National Open University да 4 млн* ***талаба, Бангладешдаги National*** *Universityда 2* млн ***талаба,*** Туркияда *Anadolu Universityда 1,9 млн* ***талаба, Эрондаги Islamic Azad Universityда 1,5 млн талаба таҳсил олган***) мунтазам равишда эълон қилинади.

Халқаро рейтинг ва рэнкингларда келтирилган маълумотлар асосида қуйидаги хулосаларни қайд этиш мумкин:

биринчидан, олий таълим муассасалари нуфузли халқаро рейтингларга кириш ва обрўсини кўтариш учун юқори балл бериладиган йўналишларга устувор аҳамият беришлари лозим. Буни стратегик мақсадлардан бири, деб ҳисоблашимиз мумкин. Хусусан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги ПФ-5847-сон Фармони билан тасдиқланган “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепцияси”да назарда тутилган стратегик вазифалардан бири: “...республикадаги камида 10 та олий таълим муассасини халқаро эътироф этилган ташкилотлар (*Quacquarelli Symonds World University Rankings, Times Higher Education*** **ёки** *Academic Ranking of World Universities*) рейтингининг биринчи 1000 та ўриндаги олий таълим муассасалари рўйхатига, шу жумладан, Ўзбекистон Миллий университети ва Самарқанд давлат университетини биринчи 500 та ўриндаги олий таълим

муассасалари рўйхатига киритиш” ҳисобланади. Фикримизча, стратегик мақсаднинг бундай ифодаланиши бир қатор муаммоларни юзага келтириши мумкин. Хусусан:

– ***ортиқча “қоғозбозлик”. Рейтингда тегишли балл олиш учун илмий ишлар фақат қатъий белгиланган нашрларда чоп этилиши, аксарият ҳолатларда инглиз тилида тайёрланиши, нашр этишнинг халқаро талабларига мослаштирилиши (тадқиқотлар ва иқтибосларнинг энг муҳим мезонлари инглиз тилидаги нашрлар учун берилган***) лозим бўлади. Бу эса, ортиқча меҳнат сарфи ва молиявий харажатларни талаб қилади;

– ***рейтинг кўрсаткичларини яхшилашга устуворликнинг берилиши ривожланаётган мамлакатлардаги олий таълим муассасаларида таълим жараёни ва илмий-тадқиқотлар сифатига бирор-бир ижобий таъсир ўтказмайдиган нашрлар сонининг кўпайишига олиб келади. Ва бунинг натижасида олий таълим соҳасида фаолият юритувчи тадқиқотчиларнинг хулоса, таклиф ва тавсияларига эътибор пасайиб боради ёки амалиётда деярли инобатга олинмайди;***

– ***рейтинг кўрсаткичларини ҳисоблашда олий таълим муассасаларининг таркибий тузилмасини (таркибга кирувчи институтлар, факультетлар ва бошқа бўлинмалар, шунингдек, фаолият юритувчи профессор-ўқитувчилар ва илмий ходимлар сони***) эътиборга олинмаслиги. Бунда ҳатто ҳар бир ходимга тўғри келувчи илмий нашрлар сони бўйича ҳам ўзаро мослик таъминланмасдан қолади;

– кўплаб олий таълим **муассасалари** ўз фаолиятини ташкил этишда жаҳоннинг юқори рейтингли университетлари ва институтларига “тақлид қилиш”и (ўқув режалари, таълим технологиялари ва бошқалар бўйича) натижасида йиллар давомида шаклланган миллий анъаналар ва йиғилган тажрибанинг йўқотилишига олиб келади.

Шу билан бир қаторда, олий таълим тизимида мақсаднинг бундай белгиланиши, фикримизча, олий таълим ва иқтисодиёт субъектларининг стратегик мақсадлари ўртасидаги номутаносибликни юзага келтиради;

иккинчидан, таълим сифатини баҳолашда қўлланиладиган мезонлар мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш мақсадлари ва белгиланган вазифалари, иқтисодиёт тармоқларини ривожлантиришнинг узоқ муддатли прогноз параметрлари, техник ва технологик инновацияларнинг истиқболга таъсири натижаларидан фарқланишига олиб келади. Хусусан, Times Higher Education рейтингидаги таълим сифати бўйича ажратилган 30 балл қуйидаги мезонлар орқали ҳисобланади:

– ***академик ҳажмиятдаги обрў-эътибори бўйича сўровнома натижалари (Reputation survey)*** –15 балл;

– ***ходимлар ва талабалар ўртасидаги нисбат (Staff-to-student ratio)*** – 4,5 балл;

– ***докторантура ва бакалавриат ўртасидаги нисбат (Doctorate-to-bachelor's ratio)*** – 2,25 балл;

– ***илмий даражага эга ва академик персоналлар ўртасидаги нисбат (Doctorates-awarded-to-academic-staff ratio)*** – 6 балл;

– ***илмий-тадқиқотлар натижасидан олинган даромад (Institutional income)*** –2,25 балл.

Албатта, сўровномалар натижаси, илмий даражага эга бўлган ходимлар сонининг ошиб бориши каби кўрсаткичлар олий таълим муассасасининг мамлакатни ривожлантириш стратегияси, инновацион фаолиятдаги ўрнини аниқлашга қайсидир жиҳатдан ёрдам беришига қарамасдан, юзага келаётган ҳолатни объектив баҳолаш имконини бермайди;

учинчидан, илмий ишларга иқтибосларнинг асосий кўрсаткичлар таркибига киритилиши, инглиз тилида сўзловчи олимлар учун қўшимча имкониятларни беради. ***Моҳиятан олганда иқтибослар олий таълим муассасаларининг янги билим, ғояларни тарқатишдаги роли ва аҳамиятини баҳолашга хизмат қилиши лозим. Аммо рейтинг кўрсаткичини аниқлашда:***

а) академик ҳамжамиятдаги обрў-эътибор сўровномаси натижалари;

б) нуфузли илмий журналлардаги нашрлар; в) ОТМда халқаро мукофотга эга бўлган ходимлар сони каби кўрсаткичларнинг киритилиши алоҳида олинган ОТМлардаги илмий ишларнинг объектив тарзда баҳоланмаслигига олиб келиши мумкин. Хусусан, Times Higher Education методологиясида қайд этилишича: "...университетлар томонидан чоп этилган нашрларга жаҳон олимлари томонидан қилинган иқтибосларнинг ўртача сонини аниқлаш орқали илмий тадқиқотлар таъсирини ўрганамиз... библиометрик маълумотлар таъминотчиси бўлган Elsevier сўнгги беш йил давомида 14,4 миллион журналлардаги мақолалар, конференция материаллари, китоблар ва уларнинг алоҳида бобларига ***қилинган иқтибосларни ўрганиб чиқади. Маълумотлар Elsevier Scopus базасига киритилган 24 600 та академик журналлар ва барча индексацияланган нашрлардан олинади. Шунингдек, 2016***–2021 йиллар давомида ушбу ишларга қилинган иқтибослар йиғилади".

Бу эса умумназарий ва методологик масалалар, шунингдек, ривожланган мамлакатлар тажрибасига асосланган илмий нашрларга иқтибослар сонининг ошиб бориши, миллий ва минтақавий даражадаги муаммолар дунё олимлари эътиборидан четда қолишига олиб келади. Хусусан, Ўзбекистон учун ҳам миллий даражадаги муаммоларни бартараф этиш муҳим аҳамият касб этади. Шу билан бирга, жаҳон ёки ривожланган мамлакатлар тажрибасини миллий даражадаги муаммоларни бартараф этишда тўғридан-тўғри қўлланилиши қўплаб қўшимча муаммоларни юзага келтиради. Чунки, таниқли шотландиялик олим, 2015 йилда иқтисодиёт бўйича Нобель мукофоти лауреати, Принстон университети профессори А.Дитон томонидан қайд этилганидек: "Маълум бир вазиятда илмий ёндашувнинг самара бериши (ишлаши), бошқа вазиятларда айнан шундай самарадорлик билан ишлашидан далолат бермайди". Шу ўринда илмий ишларни тайёрлашда хорижий олимлар ва илмий манбаларга устуворлик берилиши хорижий журналларда нашрга олинишини таъминловчи омиллардан бири эканлиги, шунингдек, бундай усул ривожланаётган мам-

лакатларда сўзсиз қабул қилинган анъанага айланиб қолганлигини эътироф этишимиз лозим;

тўртинчидан, рейтингдаги тадқиқотлар самарадорлиги кўрсаткичини (30 балл) академик муҳитдаги обрў-эътибор сўровномаси натижалари (18 балл), тадқиқотлардан олинган даромад (6 балл), тадқиқотларнинг натижавийлиги (6 балл) орқали баҳоланиши илмий-тадқиқот ишларини қўллаб-қувватлаш даражасини объектив баҳолаш имконини бермайди. Хусусан, Times Higher Education рейтингида биринчи ўринни эгаллаган Оксфорд университетида тадқиқотлардан олинган даромад 74,4 фоизга баҳоланган бўлса, Гарвард университетида бу кўрсаткич 48,9 фоизга, Кэмбриж университетида 56,7 фоизга, Йель университетида 56,2 фоизга тенг бўлган. Аммо ушбу рейтингнинг 17-ўринидан жой олган *Цинхуа университетида мазкур кўрсаткич 100 фоиз, Массачуес технология институти (6-ўрин) ва Жон Хопкинс университетида (13-ўрин) 93,7 фоиз даражасида бўлган*.

Фикримизча, интеграцион жараёнлар соҳасидаги ўрганишларни иқтисодиёт субъектлари талаблари ва олий таълим **муассасалари** томонидан таклиф этилаётган ўқув дастурларида битирувчиларнинг билим ва кўникмаларига қўйилган мезонлар таҳлили билан давом эттирилиши мақсадга мувофиқдир.

Хусусан, АҚШнинг нуфузли банкларидан бири бўлган Morgan Stanley томонидан 2022 йилнинг февраль ойи учун Indeed сайтида жойлаштирилган инвестицион банкинг йўналиши бўйича аналитик ваканциясига доир талаблар қуйидагича белгиланган:

“Full-time (доимий асосда). Муваффақиятли ўтган номзод минтақавий ва халқаро мижозлар билан компанияларни сотиб олиш, бирлаштириш, қўшма корхоналар ташкил этиш, корпоратив қайта таркиблаш, акциядорлар билан муносабатларни ташкил этиш, капиталлаштириш, бўлиб юбориш, қарз маблағларини жалб этиш орқали сотиб олиш каби мураккаб битимлар, шунингдек, стратегик масалалар бўйича маслаҳат хизматларини кўрсатади, ижодий фикрлаши рағбатлантири-

лади. Таҳлилий, мослашувчан, мустақил фикрлаш, лидерлик, жамоада ишлай олиш, натижага йўналтирилган ходим каби компетенциялари қўллаб-қувватланади".

Буюк Британиянинг University of London "Programme Specification 2021–2022 Economics, Management, Finance and the Social Sciences (EMFSS) Banking and Finance BSc" дастуридан муваффақиятли ўтган талабада бир неча манбалар ва тегишли илмий адабиётлардан маълумотларни излаш, топиш, таҳлил этиш ва тегишли хулосаларни шакллантириш, маълумот манбаларига ҳавола қилиш; берилган таклиф ва билдирилган мулоҳазаларни танқилий таҳлил этиш; ёзма равишда ўз фикрларини аниқ ифодалаш; ахборот технологияларидан фойдаланиш; билдирилган ғояларни объектив кўриб чиқиш, маълумотлар билан ишлашда танқидий, баҳолаш ва аналитик ёндашувлардан фойдаланиш; ўз-ўзини ривожлантириш каби кўникмалар шакллантирилади.

Ушбу параграфида амалга оширилган тадқиқотлар асосида қуйидаги хулосаларни қайд этиш мумкин:

биринчидан, олий таълим **муассасалари** ва иқтисодиёт субъектлари хусусий стратегик мақсадларга эга. Фикримизча, ушбу стратегик мақсадлар олий таълим ва иқтисодиёт субъектлари олдига қўйилган устувор вазифаларга мос келади. Хусусан, о**лий таълим муассасаси талабаларни тегишли маълумотларни эгаллаган ва чуқур мотивацияга эга бўлган фуқаро, танқидий фикрлаш, жамият муаммоларини таҳлил қилиш, муаммоларни топиш ва уларни бартараф этиш кўникмасига эга бўлган, шунингдек, ижтимоий жавобгарликни ўз зиммасига оладиган шахс сифатида шакллантириши лозим**.

Бундай ҳолатда стратегик вазифаларнинг уйғунлиги аниқ ихтисосликка эга бўлган олий таълим муассасаси иқтисодиёт субъектлари ҳамда юқори технологиялар бўйича мутахассисларни тайёрловчи олий таълим муассасалари билан академик мобиллик алоқаларини ўрнатишлари керак бўлади. Аммо мазкур жараёнда қайси ташкилот ташаббускор сифатида чиқиши номаълумлигича қолмоқда;

иккинчидан, олий таълим **муассасалари** фаолиятини олиб бориш моделларининг ўзгариши бизнес субъектлари, давлат органлари, жамоатчилик ташкилотлари билан яқин ҳамкорлик алоқаларини ўрнатишни тақозо этади. Демак, олий таълим **муассасалари** ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш, таълим ва илмий тадқиқотларни амалга оширишда айнан шу интеграцион алоқаларнинг жорий ва истиқболдаги ҳолатига эътибор қаратишлари лозим бўлади. Аммо таълим жараёни ёки илмий тадқиқотларни олиб боришда аниқ белгиланган ихтисослик йўналиши, шунингдек, эмпирик ва бошқа шу турдаги ретроспектив тадқиқот усулларига таяниш натижасида ишларнинг сифат даражасини пасайиши, буюртмачиларнинг узоқ муддатли талабларига мос келмаслик ҳолати юзага келади;

учинчидан, олий таълим соҳасида интеграцион жараёнлардан кутилаётган мақсад – таълим сифатини ошириш, илмий-тадқиқот ишларидан олинган натижаларни тижоратлаштириш орқали халқаро ва миллий даражада ўз рейтингини кўтариш ҳисобланади. Айни пайтда узоқ муддатли молиявий барқарорлик ва рақобатбардошлик даражасини таъминлаш реал секторнинг муҳим вазифаларидан биридир. Бундай вазиятда интеграция турли ташкилотлар манфаатлари кесишмасида юзага келиши мақсадга мувофиқ;

тўртинчидан, иқтисодиётда юз бераётган трансформацион жараёнлар олий таълим **муассасалари**да истиқболга йўналтирилган фанлараро тадқиқотларни олиб боришни тақозо этмоқда. Хусусан, ОТМларни ишланмаларининг сифати, долзарблиги ва амалиётга жорий этилиши даражаси бўйича юқори технологик компанияларнинг амалий ишланмалари билан тенг рақобат кураши олиб бориш имконияти паст даражада қолмоқда;

бешинчидан, юқори технологик компанияларнинг ёш иқтидорли талабалар ва олимларни жалб этиш борасидаги фаол чора-тадбирлари ОТМ илмий салоҳиятининг пасайишига олиб келмоқда. Бундан ташқари, тегишли рейтингларни аниқлашда ОТМ илмий тадқиқот натижалари даражасини баҳолашда ака-

демик ҳамжамият томонидан билдирилган мулоҳазаларнинг устуворлиги уларнинг амалий аҳамиятига салбий таъсир ўтказмоқда.

3.2. Олий таълим муассасаларида бошқарув фаолияти самарадорлигини таъминлаш борасидаги муаммолар ва уларни бартараф этиш йўллари

Илмий тадқиқот ишининг биринчи ва иккинчи боблари, шунингдек, 3.1-параграфида амалга оширилган тадқиқотлар олий таълим муассасаларида бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва замонавий талаблар доирасида такомиллаштириш, Университет 3.0 моделини босқичма-босқич амалиётга жорий этиш натижасида юзага келаётган функционал ўзгаришларни эътиборга олиш, шунингдек, ОТМ фаолиятининг барча йўналишларида иқтисодий самарадорликни таъминлаш ва даромадлилик даражасини ошириш борасида бир қатор назарий, услубий ва амалий аҳамият касб этувчи муаммолар мавжудлигидан далолат беради.

Илмий тадқиқот ишининг мазкур параграфида қайд этилган муаммоларни юзага келиш манбалари нуқтаи назаридан гуруҳлаш, олий таълим тизимини ривожлантириш стратегиясида белгиланган вазифалар доирасида уларнинг мазмун ва моҳиятига аниқлик киритиш, шунингдек, муаммоларни бартараф этиш юзасидан тегишли илмий таклиф ва амалий тавсияларни тизимли тарзда ишлаб чиқишга ҳаракат қиламиз.

1. Маълумки, исталган илмий тадқиқот унда қўлланилаётган атама ва тушунчаларнинг иқтисодий мазмунини аниқлашдан бошланади. Бунда ҳар бир атама ва тушунчани талқин этилишида ягона ёндашув талаб этилади. Акс ҳолда билдирилаётган фикр ва мулоҳазалар назарий, услубий ва амалий жиҳатдан етарли аҳамият касб этмаслиги мумкин.

Олий таълим муассасаларида бошқарув тизими ва унинг ташкилий-иқтисодий механизмларида кузатилаётган муаммолар, уни такомиллаштириш ва модернизациялаш юзасидан кўплаб тадқиқотлар олиб борилган бўлишига қарамасдан

асосий тушунчалар юзасидан ягона тўхтамга келинмаган ва умумэътироф этилган талқинлар ишлаб чиқилмаган. Амалга оширилган илмий тадқиқотлар олдига қўйилган мақсад ва вазифалар нуқтаи назаридан хусусий ёндашувлар шакллантирилган. Фикримизча, бундай ҳолат амалиётда муайян англашилмовчилик ва қўшимча муаммоларни юзага келтиради.

Мамлакатимиз олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепцияси ҳамда бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгилаб берилган устувор мақсад ва вазифалар доирасида ОТМ бошқаруви ва унинг ташкилий-иқтисодий механизмларини янада такомиллаштириш билан боғлиқ тушунчаларнинг иқтисодий моҳиятига аниқлик киритишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз.

Фикримизча:

Бошқарув – бу ташқи муҳит талабларига мос равишда иқтисодиёт субъектлари фаолиятини ташкил этиш, олиб бориш ва ривожлантиришга қаратилган фаолият тури;

Бошқарув тизими – бу ташқи муҳит талаблари доирасида фаолиятни ташкил этиш, олиб бориш ва ривожлантириш бўйича функционал стратегиялар, сиёсатлар ва процедуралар жамламаси;

ОТМ фаолиятида бошқарув – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифаларни амалга оширишга қаратилган фаолият тури;

ОТМ бошқарув тизими – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ОТМ миссияси ва стратегик мақсадларини белгилаш, уларни амалга ошириш механизмлари ва воситалари жамланмаси;

ОТМ бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизми – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ОТМ миссияси ва стратегик мақсадларини амалга ошириш тартибини белгилаб берувчи меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар мажмуаси тарзида талқин этилиши мақсадга мувофиқ.

Қайд этилган талқинларнинг илмий тадқиқотлар ва амалий фаолиятда қўлланилиши, фикримизча, қуйидаги имкониятларни яратиши мумкин:

- бошқарув тизимини ташкил этишда ташқи муҳит талаблари ҳал қилувчи аҳамият касб этиши, исталган ташкилот глобал ва миллий ижтимоий-иқтисодий тизимнинг ажралмас ҳамда узвий қисми эканлиги қайд этилади. Бу орқали бошқарувнинг ташкилий тузилмаси, миссияси, мақсадлари ва вазифалари аниқ белгилаб олинади;
- бошқарув тизимининг асосий элементлари ҳисобланувчи функционал стратегиялар, сиёсатлар ва процедураларнинг иқтисодий моҳиятига аниқлик киритилади ва тизимлаштирилади;
- бошқарув тизимининг мақсади ва функционал вазифаларини аниқ белгилаб олиш имконияти яратилади;
- ташқи муҳит талабларига мувофиқ бўлган бошқарув тизими шакллантирилади.

2. Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш стратегиясида белгилаб берилган вазифаларни муваффақиятли амалга оширилиши, аввалambор, ОТМ бошқарув фаолиятининг самарадорлиги билан белгиланади. Ўз навбатида, бошқарув фаолияти самарадорлиги оптимал таркибий тузилмани шакллантириш билан чамбарчас боғлиқ.

Жаҳон олий таълим тизимида юз бераётган трансформацион жараёнлар бошқарув тузилмасига нисбатан бир-биридан тубдан фарқланувчи кўплаб моделларнинг ишлаб чиқилиши ва амалиётда қўлланилишига олиб келди. Университет 3.0 ва Университет 4.0 моделларининг умумий тамойиллари бўйича жаҳон илм аҳли ўртасида маълум ҳамфикрлик юзага келишига қарамасдан, уни амалга ошириш ҳамда ОТМ бошқарув тизимининг ташкилий тузилмасини яратиш борасида ҳар бир ОТМ ўз миссияси ва мақсадлари, молиявий ва моддий ресурслар билан таъминланиш даражаси ҳамда ўзига хос бўлган бошқа хусусиятларни эътиборга олади. Шу билан бирга, давлатларнинг олий таълим соҳасидаги узоқ муддатли сиёсати бошқарувнинг ташкилий тузилмасида ўз аксини топади.

Бундан ташқари, дунёнинг нуфузли ОТМларида шаклланган ва узоқ йиллар давомида ўз самарадорлигини намоён қилган моделлар ҳамда таркибий тузилмаларни ички ва ташқи муҳитдаги шарт-шароитлардан келиб чиққан ҳолда мамлакатимиз ОТМлари фаолиятига тўғридан-тўғри жорий этиш мақсадга мувофиқ эмас.

Фикримизча, мамлакатимиз ОТМ бошқарув тизимида консерватив ёндашувнинг (чизиқли-иерархик бошқарув тузилмаси) кучлилигини эътиборга олган ҳолда мавжуд тизим матрицали бошқарув тузилмалари билан босқичма-босқич тўлдириб борилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади. ОТМ бошқарувининг матрицали тузилмаси илмий тадқиқот ишининг 1.2-параграфида батафсил баён қилинган.

Бошқарув тизимида матрицали таркибий тузилмаларнинг шаклланиши, фикримизча, қуйидаги устуворликларни беради:

Биринчидан, бакалавр ва магистрларни тайёрлаш дастурларининг илмий-амалий салоҳиятини ошириш, компетенциялар матрицаси ёки компетенцияларни шакллантиришга йўналтирилган моделларни киритиш, илмий тадқиқотларни ўтказиш ва олинган натижаларни тадбиркорлик фаолиятида қўллаш имконияти кенгайтирилади.

Иккинчидан, лойиҳаларни амалга оширишда ректорат, факультет деканатлари, кафедралар ҳамда бакалавр ва магистрларнинг ҳамкорликдаги иштироки бошқарувнинг вертикал ва горизонтал алоқаларини мустаҳкамлашга хизмат қилади. Мазкур алоқалар, ўз навбатида, факультетлараро ва кафедралараро кооперацияни юзага келтириши билан бир қаторда, аксарият ҳолатларда эътибордан четда қолаётган фанлараро тадқиқотларни фаоллаштиради.

Учинчидан, бакалавр ва магистрларда асосий ихтисослик билан бирга, тадбиркорлик кўникмаларини ривожлантириш, шунингдек, ўз стартапларини ишлаб чиқиш имконияти яратилади.

Тўртинчидан, илмий манбаларда дунёдаги VUCA volatility (беқарорлик), uncertainty (ноаниқлик), complexity (мураккаблик) ва ambiguity (кўп маъноли) каби хусусиятлардан келиб

чиққан ҳолда ОТМда ўтиладиган фанлар ва модулларни жорий ҳамда истиқболдаги вазиятга мослаштириш имкониятлари кенгайтирилади.

Бешинчидан, ОТМда инновацион фаолиятнинг хусусий инфратузилмаси, миллий ва хорижий ОТМлар, бизнес тузилмалар, инвесторлар ва бошқалар билан алоқаларни йўлга қўйиш ва ривожлантириш тизимидан иборат инновацион фаолият ва тадбиркорлик экотизими шакллантирилади.

Олтинчидан, шу йўл билан таълим, илмий ва инновацион фаолият бўйича босқичма-босқич минтақавий, умуммиллий ва халқаро даражадаги рақобатбардошликни ошириш таъминланади.

Еттинчидан, мазкур таклифнинг жорий этилиши ОТМнинг молиявий барқарорлик даражасини ошириш ва ривожланиш стратегиясининг асосий йўналишларини аниқлашга ёрдам беради.

3. Замонавий шароит ОТМ бошқаруви фаолиятини ташкил этиш тамойилларини қайтадан кўриб чиқишни такозо этади. Бошқарув назариясига кўра, жараёнли бошқарув моделида асосан жорий масалаларга эътибор қаратилади. Бундай ёндашув стратегик вазифаларни назардан четда қолишига олиб келиши мумкин.

4. Олий таълим тизимидаги тенденциялар ва трендлар таҳлили айнан ретроспектив ёндашув натижасида юзага келган бир қатор муаммоларни қайд этиш имконини берди. Хусусан:

4.1. Мамлакатимиз аҳолисини олий таълим билан қамраб олишдаги ҳудудий диспропорцияларнинг юзага келиш муаммоси. Илмий тадқиқот ишининг 2.1-параграфида қайд этилганидек, 2015/2016-ўқув йилида Қорақалпоғистон ҳудудидаги ОТМ таҳсил олаётган талабалар сони жами талабаларнинг 6,4 фоизига тенг бўлган бўлса, 2020/2021-ўқув йилида 5,7 фоизгача камайган. Мазкур кўрсаткич Андижон вилоятида мос равишда 6,5 ва 5,9 фоизни, Самарқанд вилоятида 9,8 ва 8,7 фоизни ташкил этган. Бундай ҳолат алоҳида олинган ҳудудларда олий маълумотли мутахассисларнинг етишмовчилигини юзага келтиради. Жумладан, давлатимиз томонидан чет ҳу-

дудларга бориб ишлаш истагида бўлган педагоглар ва тиббиёт ходимлари учун қўшимча имтиёзларнинг берилиши мазкур муаммони ифодаловчи далил сифатида қаралиши мумкин.

4.2. Ҳудудларда жойлашган ОТМларнинг илмий салоҳиятини ошириш борасидаги муаммолар. 2020 йил якунига келиб, таянч докторантурада таҳсил олувчиларнинг 58,2 фоизи Тошкент шаҳрида жойлашган ОТМларида илмий тадқиқот ишларини олиб боришган. Мамлакатимизнинг қолган 13 вилоятидаги ОТМларда таянч докторантлар 41,8 фоизни ташкил этган, холос. Албатта, Тошкент шаҳрида таҳсил олувчи докторантларнинг маълум қисми вилоят вакиллари ҳисобланишига қарамасдан, ҳудудий ОТМлар илмий салоҳиятини ривожлантиришда бир томонлама хусусият юзага келиши эҳтимоли катта. Бундай ҳолат ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишида ОТМ роли ва аҳамиятини пасайтирувчи омил сифатида баҳоланиши мумкин.

4.3. Ҳудудларда хорижий ва мамлакатимиз ОТМ филиаллари аксарият ҳолатларда вилоят марказлари ва йирик шаҳарларда очилмоқда. Бу маҳаллий ижтимоий инфратузилмага босим даражасини ошириш билан бир қаторда, тураржой билан таъминлаш ва бошқа масалалар талабалар ҳамда уларнинг ота-оналари учун жиддий молиявий муаммоларни юзага келтиради. Бундан ташқари, мазкур омил мамлакатимизнинг чет ҳудудларидаги иқтидорли ёшларни илмий тадқиқотларга жалб этиш, олий маълумотга эга бўлган ёшлар қатламини кенгайтириш, ижтимоий ҳимояга муҳтож ёшларни олий таълим билан қамрови даражасини ошириш, маҳаллий бизнес субъектлари фаолиятига тадқиқот натижаларини жорий этиш ва интеграцион алоқаларни мустаҳкамлаш борасидаги муаммоларни кучайтириши мумкин.

Ушбу ва бошқа турдаги муаммоларни эътиборга олган ҳолда, фикримизча, аҳолини олий таълим билан қамровининг ошиб бориши шароитида таълимнинг мазмуни ва моҳиятига нисбатан янги ёндашувларни ишлаб чиқиш талаб этилади. Бундай ёндашув биринчидан, ОТМ фаолиятини истиқболда юзага келадиган талабларни қондиришга йўналтириш; иккин-

чидан, ОТМ молиявий барқарорлигини таъминлаш учун янги иқтисодий механизмларни жорий этиш; учинчидан, ташқи муҳитдаги тўхтовсиз ва фавқулодда ҳолатларнинг кўпайиб бориши, иқтисодий муносабатлар тизимидаги доимий ўзгаришлар шароитида талабаларда тезкор мослашув кўникмаларини шакллантиришни тақозо этади.

Мазкур йўналишда қуйидаги чора-тадбирлар мажмуасини амалга ошириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади:

А) ОТМ бошқарув тизими тасарруфидан ташқарида бўлган, бевосита Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 декабрдаги "Давлат олий таълим муассасаларининг академик ва ташкилий-бошқарув мустақиллигини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида"ги ПҚ-60-сонли ва "Давлат олий таълим муассасаларига молиявий мустақиллик бериш чора-тадбирлари тўғрисида"ги ПҚ-61-сонли қарорлари асосида ташкил этилган кузатув Кенгаши ва унга ҳисобдор бўлган ОТМ ташкилий тузилмаси таркибида "Стратегик прогнозлаш ва ривожлантириш" бошқармасини ташкил этиш мақсадга мувофиқ. Мазкур бошқарманинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

– ижтимоий-иқтисодий ва илмий-техник ривожланиш параметрларидан келиб чиққан ҳолда яқин ва узоқ истиқболда талаб этилаётган ихтисослик ва таълим йўналишларини прогноз қилиш;

– прогноз асосида ОТМ фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг асосий йўналишларини ишлаб чиқиш;

– прогноз натижалари ва ишлаб чиқилган стратегия асосида профессор-ўқитувчиларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, ОТМ моддий-техник базасини мустаҳкамлашга (зарур ҳолатларда қайтадан яратишга) оид техник иқтисодий асосларни ишлаб чиқиш (тегишли лойиҳалар, уларнинг молиявий-техник таъминоти ва бошқа зарурий ҳисоб-китоблар билан биргаликда);

– кутилаётган ўзгаришларга мос равишда таълим воситаларини ишлаб чиқиш ишларини ташкил этиш учун фанлар ва

кафедраларарo илмий-тадқиқот йўналишлари, кўлами ва тартиб-қоидаларини ишлаб чиқиш;

– белгилаб олинган стратегик вазифаларни амалга ошириш учун ОТМ таркибий тузилмасидаги департаментлар, бошқармалар, бўлимлар, факультетлар, кафедралар ва ходимлар ўртасида ўзаро ҳамкорлик алоқаларини шакллантириш механизмларни ишлаб чиқиш;

– стратегик вазифаларни амалга ошириш борасида назорат ва рағбатлантириш тизимини шакллантириш;

– ОТМ стратегик бизнес-режаси, камида уч йиллик даромад ва харажатлари параметрлари лойиҳасини ишлаб чиқиш.

Мазкур бошқарма фаолиятининг самарадорлигини таъминлаш ва вазифаларни такрорланишининг олдини олиш мақсадида ОТМ ташкилий тузилмасидаги бошқарма ва бўлимларнинг функционал вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари қайтадан кўриб чиқилиши талаб этилади. Бошқарманинг штат бирлиги ОТМ маъмурий-бошқаруви штат бирликлари доирасида шакллантирилади. Унинг фаолиятини молиялаштириш ОТМ бюджетдан ташқари маблағлари ҳисобидан амалга оширилиши мумкин. Бошқарма аъзолари сони ОТМ кузатув Кенгаши томонидан тасдиқланади.

Б) Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 декабрдаги “Давлат олий таълим муассасаларига молиявий мустақиллик бериш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-61-сонли қарорида назарда тутилган мақсадли капитал жамғармаси ҳисобидан вилоятлар чет ҳудудларида ОТМ филиалларини ташкил этиш учун ўқув кампусларини қуриш ва ишга тушириш. Илмий тадқиқот ишининг 2.1-параграфида амалга оширилган ўрганишлар мазкур йўналишдаги капитал қўйилмалар ОТМлар томонидан амалга оширилиши мумкинлигидан далолат беради.

Ўқув кампусларининг ташкил этилиши, фикримизча, қуйидаги имкониятларни яратиши мумкин:

- ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишида кузатилаётган муаммоларни тезкорлик билан аниқлаш ва

уларни бартараф этиш юзасидан илмий асосланган чора-тадбирларни ишлаб чиқиш;

- ҳудуддаги ёшларни олий таълимга жалб этиш, аҳолининг қолган қатламларига “бир умрлик таълим” тамойилига биноан турли таълим хизматларини таклиф этиш кўламини кенгайтириш;
- молиявий имкониятлари етарли бўлмаган иқтидорли ёшларни танлаш ва уларни олий таълим, илмий тадқиқот ишларига жалб этиш;
- ҳудуднинг ижтимоий-маданий ва инфратузилмаси равнақига ҳисса қўшиш.

В) ОТМ илмий потенциали ҳамда юқори тажрибали амалиёт вакиллари иш тажрибасини уйғунлигини таъминлаш асносида тегишли фан мактабларини ташкил этиш. Мазкур фан мактаблари ўз ваколатига кўра, таянч докторантура институтига тенглаштирилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Илмий мактабга жалб этилган профессор-ўқитувчилар ва амалиёт вакиллари жамоатчилик асосида фаолият юритади.

Бундай мактабларнинг ташкил этилиши қуйидаги устувор-ликларни бериши мумкин:

- фан ва амалиёт ўртасидаги муайян узилишлар бартараф этилади, фан тармоғининг фундаментал ва амалий асослари такомиллаштирилади;
- стратегик вазифалар ҳамда илмий-тадқиқот йўналишлари ўртасидаги узвийлик таъминланади;
- йиллар давомида йиғилган миллий тажрибани ўрганиш, уни ривожлантириш орқали талабаларга берилаётган билим ва кўникмалар сифатини ошириш имконияти кенгайтирилади;
- олий таълим ва маҳаллий жамоатчилик ўртасидаги ҳамкорлик алоқалари мустаҳкамланади;
- ОТМ ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишда роли оширилади.

Г) ОТМ фаолиятида интеграцион жараёнларни фаоллаштириш. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019

йил 11 июлдаги “Олий ва ўрта махсус таълим тизимига бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4391-сонли қарорида интеграцион жараёнларнинг уч асосий йўналиши белгилаб берилган:

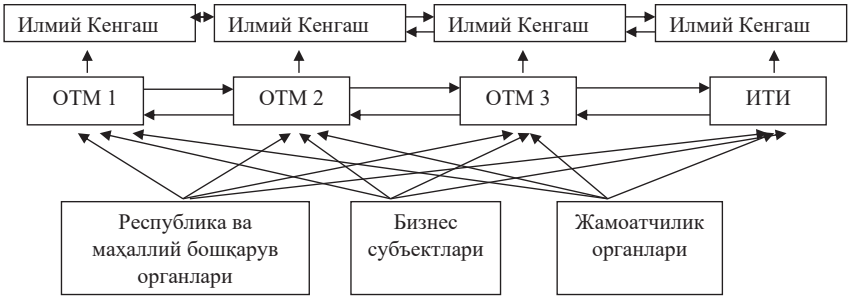
биринчи йўналиш – олий, ўрта махсус ва касб-ҳунар таълими муассасалари фаолиятини мувофиқлаштириш;

иккинчи йўналиш – олий таълим, фан ва ишлаб чиқариш ўртасидаги интеграцияни мустаҳкамлаш;

учинчи йўналиш – ҳамкорликдаги таълим дастурларини амалга ошириш.

Белгиланган йўналишлардаги вазифаларни амалга ошириш учун, фикримизча, қуйидаги механизмларнинг қўлланилиши мақсадга мувофиқ:

– амалга оширилаётган исталган даража ва турдаги илмий тадқиқотлар фанлараро хусусиятга эга бўлиши зарур. Бунда тадқиқотчиларнинг (талабалар, докторантлар) илмий ишлари мавзуларини шакллантирилишида ечилиши назарда тутилаётган муаммо бир фан ёки ихтисослик доирасида ҳал этилиши мумкин эмаслиги диққат марказида туриши лозим. Хусусан, қишлоқ хўжалиги соҳасидаги муаммолар фақат агротехник тадбирларни такомиллаштириш орқали бартараф этилмайди. Бунда молиялаштириш, солиққа тортиш механизмлари, ахборот технологиялари, бошқарув тизими ва бошқа кўплаб масалаларга доир муаммолар кўриб чиқилиши керак бўлади. Илмий-тадқиқотларга бир фан ёки ихтисослик нуқтаи назаридан ёндашув муаммо бўйича ишлаб чиқилган таклиф ва тавсияларнинг ҳам илмий, ҳам амалий аҳамиятини пасайтириб юборади. Фикримизча, тадқиқотларни мувофиқлаштириш қуйидаги тартибда амалга оширилиши мумкин:



3.1-расм. Илмий тадқиқотларни мувофиқлаштириш механизми

3.1-расм келтирилган механизмнинг ишлаш тартиби қуйидаги босқичлардан иборат бўлиши мумкин:

Биринчи босқич. Республика ва маҳаллий бошқарув органлари, бизнес субъектлари ва жамоатчилик ташкилотлари эътиборига ОТМ ёки унинг филиалларининг илмий-тадқиқотлар режаси бўйича маълумотлар етказилади. Шунингдек, уларнинг фаолиятида юзага келаётган ёки келиши мумкин бўлган муаммолар бўйича фикр ва мулоҳазаларни билдириш сўралади.

Иккинчи босқич. Олинган фикр ва мулоҳазалар асосида илмий-тадқиқотлар режасига аниқлик киритилади. Аниқланган режа бўйича танлаб олинган илмий-тадқиқот йўналишлари юзасидан таклифлар ихтисослашган ОТМларга тақдим этилади. Илмий-тадқиқотларнинг алоҳида йўналишлари бўйича ҳамкорлик шакллари ва механизмлари аниқланади.

Учинчи босқич. Фанлараро ёки ОТМлараро ўтказилиши режалаштирилаётган тадқиқотлар бўйича таклифлар ОТМ илмий Кенгашига кўриб чиқиш учун тақдим этилади. Илмий Кенгаш ҳамкор ОТМлар илмий Кенгашлари билан биргаликда тадқиқот йўналишининг долзарблиги, моддий-техник таъминоти ва бошқа масалаларни ўрганиб чиқади ва тегишли қарорларни қабул қилади.

Фикримизча, мазкур механизм ОТМ, ишлаб чиқариш ва фан ўртасидаги ҳамкорлик алоқаларини мустаҳкамлаш билан бир қаторда, ОТМ фаолиятига корпоратив бошқарув тамойилларини жорий этиш, иқтидорли талабаларни илмий-тадқиқот-

ларга жалб этиш, маҳаллий жамоатчилик ташкилотларининг илмий-тадқиқотларга таъсири даражасини ошириш, шунингдек, илмий ишланмаларни тижоратлаштириш ҳамда тадқиқотларни молиялаштиришнинг янги воситаларини жорий этишга муайян даражада хизмат қилади.

– ўрта махсус, касб-ҳунар ва олий таълим муассасалари фаолиятини мувофиқлаштириш, фикримизча, ўқув режаларида назарда тутилган фанлар бўйича адабиётларни тайёрлаш соҳасида амалга оширилиши лозим. Бунда ОТМ ўз ихтисослик йўналиши, илмий салоҳияти ва моддий-техник базасидан келиб чиққан ҳолда ўқув адабиётларини тайёрлаш бўйича қолган таълим муассасалари билан узоқ муддатли шартномалар асосида ҳамкорлик алоқаларини ўрнатишлари керак бўлади. Ҳамкорлик алоқаларининг ўрнатилиши ёш авлоднинг иқтидори, қизиқишлари ва психологик ҳолатини эътиборга олган ҳолда таълим жараёнини ташкил этиш имкониятларини кенгайтиришга хизмат қилади. Шуни эътиборга олиш лозимки, ҳар қандай ўқув адабиётини тайёрлаш фанлараро ва ОТМлараро тадқиқотларни талаб этади. Демак, таълим муассасалари фаолиятини мувофиқлаштириш айнан улар ўртасида чуқур интеграцион алоқаларни ташкил этиш лозимлигини кўрсатмоқда;

– фикримизча, халқаро интеграцион алоқалар, биринчи навбатда, ҳамкорликдаги илмий тадқиқотларни назарда тутиши лозим. Албатта, нуфузли нашрларда мақолалар чоп этиш, турли даражадаги илмий анжуманларда қатнашиш ёки етакчи хориж ОТМларида малака ошириш маълум ижобий натижаларни беради. Аммо бу етарли эмас. Фикримизча, ҳамкорликда жаҳон аҳлини ташвишга солаётган муаммолар, илмий-техник ривожланишни таъминлаб берувчи инновациялар юзасидан илмий-тадқиқотларнинг олиб борилиши мамлакатимиз олимларининг фундаментал ва амалий тажрибасини оширувчи асосий омил бўлиб қолади. Шунингдек, бундай интеграцион алоқалар бугунги кунда ОТМ даромадлари таркибида илмий-тадқиқот натижаларини тижоратлаштириш ҳисобига олинган даромадлар салмоғининг ошишига хизмат қилади.

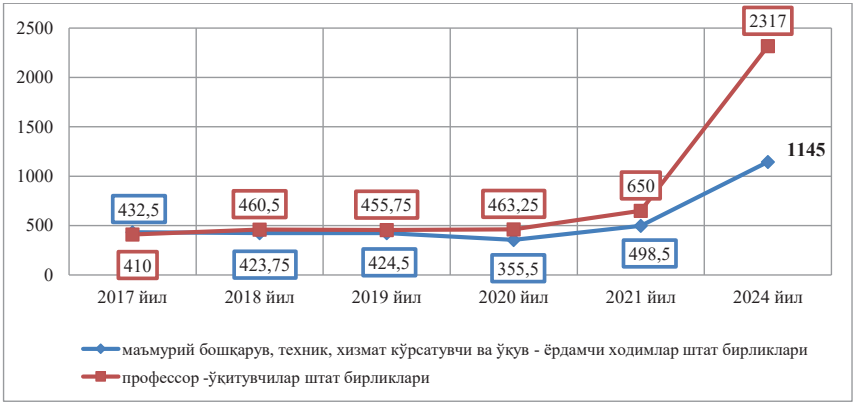
5. Эътироф этилган муаммолар ОТМ фаолиятининг турли йўналишларига тегишли бўлса-да, уларнинг замирида бошқарув тизими ва унинг таркибий тузилмасидаги муайян камчиликлар ётади.

ТДИУ бошқаруви фаолиятининг таҳлили айнан шундай хусусиятга эга бўлган бир қатор муаммоларни қайд этиш имконини берди:

Биринчидан, ТДИУ фаолиятида қўлланилаётган бошқарув модели (менежмент фанида мақсадларга қараб ёки жараёнли бошқарув модели) замонавий талаблар ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг олий таълимда бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш бўйича қабул қилинган бир қатор фармон ва қарорларида белгиланган вазифалар нуқтаи назаридан юқори самарани таъминлаб бермаяпти. Мазкур мулоҳаза олий таълимни ривожлантиришнинг стратегик мақсадлари ҳамда ОТМ расмий ҳужжатларида акс этган вазифалар ўртасида номутаносибликни юзага келиши, **олий таълимда** ижтимоий шерикликчилик тамойилларини жорий этиш, **жамоатчилик бошқарув органларининг (биринчи навбатда, кузатув Кенгаши)** олий таълим ташкилотининг моддий-техник базасини мустаҳкамлаш ва таълим жараёнини такомиллаштириш борасидаги иштирокининг етарли даражада эмаслиги билан асосланади. Бундан ташқари, бошқарув тизимида фаолият юритувчи ходимлар иш вақтининг асосий қисми жорий масалаларга йўналтирилиши натижасида стратегик вазифаларга бўлган эътиборнинг кучсизланиши, стратегик ривожланиш йўналишларини аниқ белгилаб бериш ва ОТМ жамоаси эътиборига етказиш, шунингдек, унинг бажарилишини таъминлаш борасидаги камчиликлар ва бошқа омиллар билан изоҳлаш мумкин.

Иккинчидан, бошқарув тизимини такомиллаштириш борасида амалга оширилаётган чора-тадбирлар Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 декабрдаги “Давлат олий таълим муассасаларига молиявий мустақиллик бериш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-61-сонли қарори ва бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда назарда тутилган вазифалар-

дан бири, фаолият самарадорлигини таъминлаш орқали маъмурий-бошқарув штатларини қисқартириш масаласи ижобий ҳал этилмайди. Илмий-тадқиқот ишининг 2.2-параграфида амалга оширилган тадқиқотлар **таълим, илмий-тадқиқот жараёнининг бевосита иштирокчиларига нисбатан мазкур жараёнларни ташкил этувчиларга устуворлик берилаётганлигидан далолат беради.**

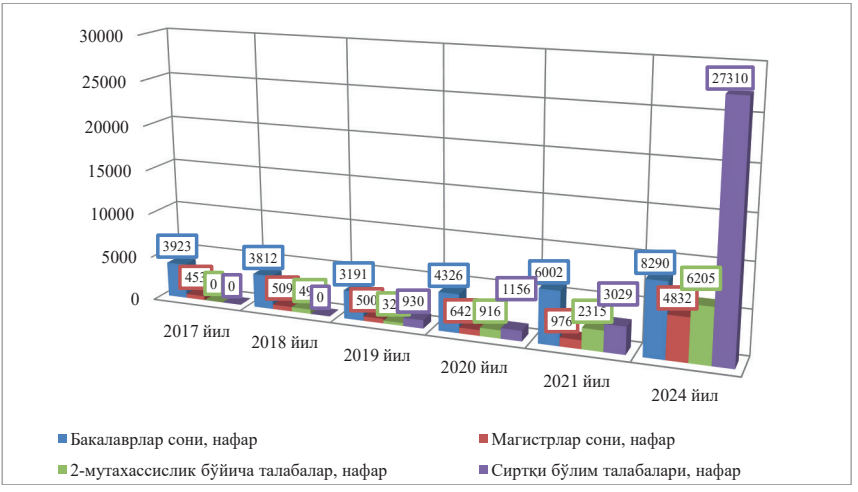


3.2-расм. ТДИУ маъмурий бошқарув, техник, хизмат кўрсатувчи ва ўқув-ёрдамчи ходимлар ва профессор-ўқитувчилар штат бирликлари динамикаси

3.2-расм маълумотлари асосида шуни эътироф этиш зарурки, маъмурий бошқарув, техник, хизмат кўрсатувчи ва ўқув-ёрдамчи ходимлар ҳамда профессор-ўқитувчилар штат бирликлари ўртасидаги нисбат камайиш тенденциясига эга бўлишига қарамасдан юқори даражада сақланиб қолмоқда. Мазкур нисбат 2017 йилда 105,5 фоизни, 2018 йилда 92,1 фоизни, 2019 йилда 93,1 фоизни, 2020 йилда 76,7 фоизни, 2021 йилда 76,7 фоизни ташкил этган. Бундан ҳар ўн профессор-ўқитувчига деярли саккизта маъмурий бошқарув, техник, хизмат кўрсатувчи ва ўқув-ёрдамчи ходимлар тўғри келади, деган хулоса қилиш мумкин.

Айни пайтда 2017–2021 йиллар давомида биргина ТДИУ бакалавриат йўналишида таҳсил олаётганлар сони 3923 нафардан 6002 нафарга ёки 153 фоизга кўпайган (*3.3-расм*). Бу-

нинг натижасида бакалавриат ва магистратура бўйича профессор-ўқитувчилар ва талабалар ўртасидаги нисбат бакалавриат бўйича 1:10,5 дан 1:16 гача, иккинчи мутахассислик ва сиртқи бўлим талабалари бўйича 1:20 дан 1:30 гача ошган.



3.3-расм. ТДИУ талабалари сони динамикаси, нафар

Ҳолбуки, 2021–2022 ўқув йили давомида ушбу кўрсаткич Калифорния технология институтида 3:1, Стэндфорд университетида 5:1, Принстон университетида 5:1, Чикаго университетида 5:1, Йел университетида 5:1, Гарвард университетида 6:1, Колумбия университетида 6:1, Мэриленд университетида (АҚШ, Балтимор) 8:1, Наропа университетида (АҚШ, Колорадо) 8:1, Вудберри университетида (АҚШ, Калифорния) 9:1, Хартфорд университети (АҚШ, Коннектикут) 9:1 ни ташкил этган.

Эътироф этиш жоизки, кузатилаётган ҳолат профессор-ўқитувчиларнинг таълим ва илмий-тадқиқот ишларига, шунингдек, уларнинг руҳий аҳволи ва саломатлигига салбий таъсир ўтказади. Шу билан бир қаторда, талабаларнинг контракт-тўловлари миқдорининг тўхтовсиз ошиб бориши шароитида даромадлиликни таъминлашнинг бундай усулидан фойдаланиш юқори малакали мутахассисларни тайёрлаш им-

кониятини жиддий чеклаб қўяди. Мазкур ҳолат фақат ТДИУга хос бўлмасдан, мамлакатимизда бошқа ОТМлар, жумладан, Тошкент молия институти, Тошкент ахборот технологиялари университети, Ўзбекистон миллий университети фаолиятида ҳам кузатилмоқда.

Учинчидан, илмий-тадқиқот ишининг 2.3-параграфида келтирилган маълумотлар бошқарув аппарати ва хизмат кўрсатувчи ходимлар штат бирликлари ҳамда илмий ва хизмат кўрсатиш фаолиятидан олинган даромад ўртасидаги аҳамиятсиз даражадаги корреляцион алоқадорликнинг (0,06) борлиги илмий-тадқиқот ишларини ташкил этишда жиддий камчиликлар мавжудлигини кўрсатади.

ТДИУ жами даромади ҳажмига талабалар контенгенти таъсири 12,9 коэффициентга тенг бўлган бўлса, илмий тадқиқотлардан олинган даромад 0,4 коэффициентни, иш ҳақи ва унга тенглаштирилган тўловларнинг таъсири даражаси 5,2 коэффициентни ташкил этган. Амалга оширилган корреляцион-регрессион таҳлил натижалари кўра, ТДИУ жами даромадларини шакллантиришда энг юқори таъсир даражасига эга бўлган талабалар контенгентининг ўрта ҳисобда 10 фоизга оширилиши университетнинг жами даромадини 304 352 772,5 минг миқдорда бўлишини таъминлаб беришидан далолат берди.

3.3. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини такомиллаштириш йўналишлари

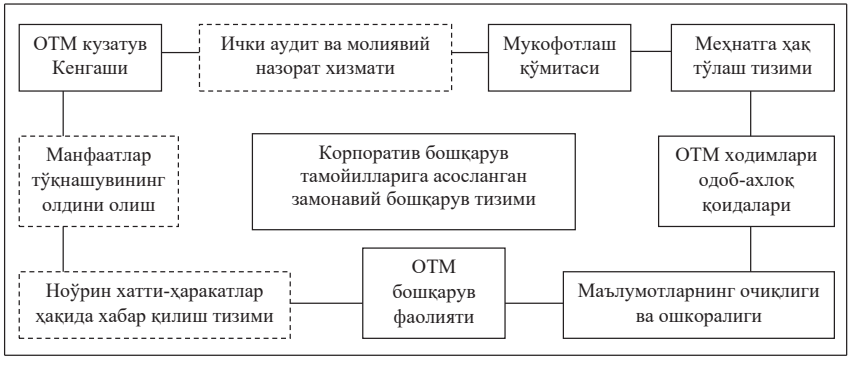
Мамлакатимиз олий таълим тизими фаолиятини янада ривожлантириш борасида амалга оширилаётган ислоҳотлар доирасида ОТМларнинг академик, ташкилий-бошқарув ва молиявий мустақиллигини таъминланиш учун фаолиятга корпоратив бошқарув тамойилларини жорий этиш долзарб масалалардан бирига айланди.

Илмий-тадқиқот ишининг мазкур параграфида амалга оширилаётган тадқиқотлар айнан шу масалага бағишланади.

Аввалambор шуни эътироф этиш лозимки, корпоратив бошқарув деганда ОТМ фаолиятини ривожлантириш стра-

тегиясини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш учун зарур бўлган ташкилий тузилмани шакллантириш, бошқарувга оид қарорларни қабул қилиш, бошқарув ва манфаатдор томонлар ўртасидаги муносабатларни ўрнатиш, бошқарув органлари (аппарати)нинг ваколат ва мажбуриятларини тақсимлаш имкониятининг яратилиши назарда тутилади.

Мазкур талқиндан келиб чиққан ҳолда, фикримизча, ОТМ корпоратив бошқаруви қуйидаги таркибий элементлардан иборат бўлиши мақсадга мувофиқ (*3.1-расмга қаралсин*):



3.4-расм. ОТМ корпоратив бошқарув тамойилларига асосланган замонавий бошқарув тизимининг таркибий элементлари

Таклиф этилаётган корпоратив бошқарув тизимининг баъзи элементларига оид талаблар, ваколат ва мажбуриятлар тегишли меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда қисман ёки тўлиқ акс эттирилган. Хусусан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 декабрдаги “Давлат олий таълим муассасаларининг академик ва ташкилий-бошқарув мустақиллигини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-60-сонли ва “Давлат олий таълим муассасаларига молиявий мустақиллик бериш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-61-сонли қарорлари билан ОТМ кузатув Кенгашининг ваколатлари белгилаб берилган бўлса-да, ОТМ ички меъёрий ҳужжатларида одоб-ахлоқ қоидалари ўз ифодасини топган.

Аммо айрим элементлар ҳозиргача ўз тавсифини топмаган. Бундай элементлар жумласига ОТМ кузатув Кенгашининг мажбуриятлари, манфаатлар тўқнашувининг олдини олиш бўйича чора-тадбирлар, ички аудит ва молиявий назорат хизматининг ваколатлари ва мажбуриятлари, шунингдек, корпоратив бошқарув тамойилларига мос равишда бошқарув функцияларини қайтадан кўриб чиқиш каби масалаларни киритиш мумкин. Мавжуд ҳолатни эътиборга олган ҳолда корпоратив бошқарув элементларининг ҳар бири юзасидан ишлаб чиқилган таклифларни имкон қадар батафсил баён қилишга ҳаракат қиламиз.

ОТМ кузатув Кенгаши. Корпоратив бошқарувнинг халқаро тамойилларига мос равишда мазкур коллегиал бошқарув органи аъзоларининг мажбуриятлари қуйидагича гуруҳланиши мумкин:

1-гуруҳ. Тегишли компетенцияларни шакллантириш. Бундай компетенциялар жумласига корпоратив бошқарувнинг ташкилий тузилмасини ва кенгашнинг функцияларини тўлиқ билиши, ўзининг ўрнини англаши, ушбу соҳадаги билим ва малакасини доимий равишда ошириб бориши, корпоратив маданият ва қадриятларни шаклланишида етакчи ўринни тутишни киритиш мумкин. Шу билан бир қаторда, ОТМ фаолияти ва унинг ташқи муҳитидаги ўзгаришларни таҳлил қилиш, узоқ муддатли истиқболда ОТМ манфаатларини ҳимоя қилишга қаратилган чора-тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш каби кўникмалар Кенгаш аъзолари учун муҳим ҳисобланади. ОТМ фаолиятининг стратегик ва тактик даражасидаги исталган масала юзасидан Кенгашнинг бошқа аъзолари, бошқарув аъзолари ва ходимлар ёндашувидан қатъи назар хусусий фикр ва мулоҳазаларни билдириши зарурий компетенциялардан бири ҳисобланади.

2-гуруҳ. Одоб-ахлоқ меъёрларига риоя қилиш. Бунда Кенгаш аъзолари масъулиятни тўлиқ ҳис қилиши, ОТМ ва барча алоқадор томонларнинг манфаатларини таъминлаш йўлида юклатилган вазифа ва мажбуриятларни виждонан ва оқилона амалга ошириши, хусусий ёки айрим шахслар манфаатлари

йўлида ўз ваколатларини суиистеъмол қилмаслик муҳим аҳамият касб этади. Ахлоқ меъёрлари, ўз навбатида, адолат тамойилларининг таъминланишига олиб келиши зарур. Бунинг учун манфаатлар тўқнашувига олиб келувчи хатти-ҳаракатлардан четланиш, шунингдек, манфаатлар тўқнашуви юзага келган вазиятда ва уни бартараф этиш юзасидан тегишли чора-тадбирларни кўриши талаб этилади.

3-гуруҳ. Кенгаш фаолияти самарадорлигини таъминлаш. ОТМ кузатув Кенгаши аъзоси фаолиятини касбий масъулият, амалга оширилган ишларнинг самарадорлиги ва натижалари асосида баҳолаш, қўлланилаётган бошқарув усуллари ва сиёсатларнинг самарадорлигини доимий равишда таҳлил қилиш, улардаги муаммоли жиҳатларни аниқлаш ҳамда тегишли ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш, мунтазам равишда стратегик мақсадларнинг бажарилиши жараёнини таҳлил қилиш, фикримизча, кузатув Кенгашининг асосий мажбариятлари таркибидан жой олиши лозим.

ОТМ кузатув кенгашининг ваколатлари қайд этганимиздек, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 декабрдаги “Давлат олий таълим муассасаларига молиявий мустақиллик бериш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-61-сонли қарорининг 6-бандида батафсил ва аниқ баён этилган бўлишига қарамасдан, улар қуйидаги ҳолатлар билан тўлдирилиши мақсадга мувофиқ:

– ОТМ ташқи муҳитига тегишли барча турдаги тижорат ва нотижорат ташкилотлар билан ҳамкорлик муносабатларини ташкил этиш;

– тартибга солиш ва назорат органлари томонидан қабул қилинган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар ижросини таъминлаш борасида назорат функцияларини бажариш;

– илмий-тадқиқот ишларини олиб боришда миллий ва халқаро даражадаги интеграцияни таъминлаш.

Корпоратив бошқарувнинг мукофотлаш қўмитаси, меҳнатга ҳақ тўлаш тизими, ОТМ ички (ходимлар, профессор-ўқитувчилар ва талабаларга тегишли бўлган) одоб-ахлоқ қоидалари, маълумотларнинг очиқлиги ва ошкорлиги борасида ишлаб

чиқилган ва бугунги кунда ҳаракатда бўлган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларнинг мавжудлиги ва уларнинг корпоратив бошқарув тамойилларига кўп жиҳатдан мос келишини ҳисобга олган ҳолда мазкур элементларга тўхталиб ўтмаймиз.

Ички аудит ва молиявий назорат хизмати. Фикримизча, мазкур тузилма ОТМ кузатув кенгаши таркибига киритилиб, унинг бош мақсади ички назорат тизимини самарали ташкил этишдан иборат бўлиши лозим. Ички аудит ва молиявий назорат хизмати ходимлари бюджет ташкилотларида аудит, бухгалтерия ҳисоби ва ҳисоботлар бўйича камида беш йиллик тажрибага эга бўлишлари зарур. Ички аудит ва молиявий назорат хизмати зиммасига юклатиладиган асосий вазифалар қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

– ўз ваколатларини бажариш доирасида: даврий ҳисоботлар, ички аудит ва молиявий назоратга оид сиёсатни ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш жараёни, шунингдек, хизмат раҳбарини тайинлаш (лавозимидан озод қилиш) масаласини кўриб чиқишда иштирок этиши, ички молиявий назорат тизими фаолияти самарадорлиги ва монандлигини таъминлаш учун уларни баҳолаш, текширувлар режаси ва уларнинг даврийлигини кўриб чиқиш, белгиланган вазифа ва мажбуриятларни бажариш даражасини баҳолашда иштирок этиши ва ўз фикрларини билдириши, шунингдек, ОТМ фаолиятининг шаффофлиги ва маълумотларнинг очиқлик даражасини кўриб чиқиш;

– ўз мажбуриятларини бажариш доирасида: аудит ва молиявий назорат бўйича ҳисоботларни тайёрлаш ва кузатув Кенгашига тақдим этиш, аудит ва молиявий назорат хизмати, шунингдек, тартибга солиш ва назорат органлари томонидан аниқланган номувофиқлик, хато ва камчиликларни ОТМ ижро органлари томонидан ўз вақтида бартараф этилишини назорат қилиш, ОТМ даврий бухгалтерия ҳисоботлари, йиллик ва чораклик сметаларининг тақдим этиш муддатлари, тўлиқлиги ва ишончлилигини назорат қилиш, ўз ваколатлари доирасидаги масалалар юзасидан ОТМ кузатув кенгаши йиғилишларига маълумотлар тайёрлаш.

Манфаатлар тўқнашувининг олдини олиш. ОТМ фаолиятини ташкил этиш ва олиб бориш жараёнида ОТМ ҳамда қуйидаги жисмоний, юридик ва юридик шахс мақомига эга бўлмаган шахслар ўртасида манфаатлар тўқнашуви вужудга келиши мумкин:

- таълим хизмати истеъмолчилари ва уларнинг яқин қариндошлари;
- ОТМ кузатув кенгаши ва ижро органлари;
- ОТМ ходимлари ва профессор-ўқитувчилар;
- ОТМ таъсисчилари (хусусий ва давлат шерикчилик асосида ташкил этилган ОТМ лар учун);
- ОТМ фаолиятига алоқадор шахслар;
- бошқа манфаатдор томонлар.

ОТМ кузатув Кенгаши томонидан манфаатлар тўқнашувнинг олдини олиш сиёсатини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ. Фикримизча, мазкур сиёсат қуйидаги йўналишлардан иборат бўлиши мумкин:

1-йўналиш. Манфаатлар тўқнашувининг мазмуни ва моҳияти, юзага келиш шакллари ва оқибатлари юзасидан тушунчалар мажмуи. Ушбу йўналишдаги асосий вазифалар ОТМ кузатув кенгаши, бошқарув аппарати, ходимлар ва профессор-ўқитувчилар томонидан хизмат вазифаларини бажариш жараёнида юзага келиши мумкин бўлган манфаатлар тўқнашуви шакллари юзасидан умумий қоида ва тушунчаларни ишлаб чиқиш, вужудга келган ёки вужудга келиши мумкин бўлган манфаатлар тўқнашувларини аниқлаш, назорат қилиш ва олдини олиш механизмларининг умумий тавсифини шакллантириш билан боғлиқ бўлиши лозим.

2-йўналиш. Манфаатлар тўқнашувини бартараф этиш механизмлари. Бунда асосий эътибор манфаатлар тўқнашуви ҳолатларини бартараф этиш юзасидан корпоратив бошқарувнинг барча даражадаги иштирокчиларининг мажбуриятлари ва қўлланиладиган чораларни аниқ белгилаб бериш, манфаатлар тўқнашувини юзага келтирувчи масалаларни кўриб чиқишда бошқарув аъзоларининг иштирокига нисбатан чекловларни киритиш, ноқонуний, адолатсиз ёки салбий ҳолатларни келти-

риб чиқариши мумкин бўлган махфий маълумотлардан фойдаланишни чеклаш, манфаатлар тўқнашуви юзага келган ҳолатлар бўйича маълумотларни тегишли бошқарув органларига етказиш тартибини шакллантиришга қаратилиши зарур.

3-йўналиш. Манфаатлар тўқнашувининг олдини олишга оид механизмлар ва воситаларни ишлаб чиқиш.

Ноўрин хатти-ҳаракатлар ҳақида хабар қилиш тизими. Қонун ва ОТМ ички меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлари ва одоб-ахлоқ қоидаларига зид бўлган хатти-ҳаракатларни аниқлаш ҳамда улар ҳақида хабар бериш тизимини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этишда, фикримизча, бош эътибор махфийлик ва ходимларнинг хавфсизлигини таъминлашга қаратилиши лозим. Корпоратив бошқарув тамойилларига биноан, ноўрин хатти-ҳаракатлар ўз таркибига мансабни суиистеъмол қилиш, фирибгарлик ҳолатлари, қонун ва ОТМ ички ҳужжатлар ҳамда одоб-ахлоқ қоидаларига риоя қилмаслик, ҳуқуқий мажбуриятларига амалга қилмаслик ва бошқа турдаги ҳуқуқбузарликларни олади.

Ноўрин хатти-ҳаракатлар ҳақида хабар қилиш тизимини ташкил этиш ОТМ кузатув Кенгаши зиммасига юклатилиши ҳамда асосий вазифалар жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

– тегишли хабарларни қабул қилиш механизмлари ва воситаларини ишлаб чиқиш;

– олинган хабарларни текшириб қўриш ва текширув натижасидан келиб чиққан ҳолда монанд чора-тадбирларни амалга ошириш;

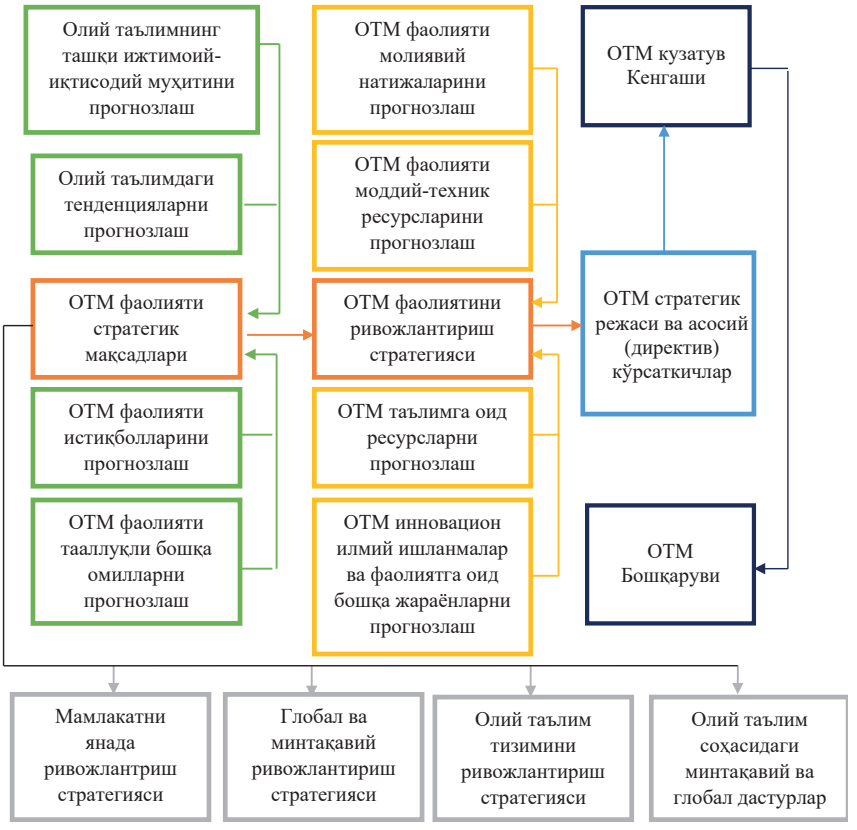
– ноўрин хатти-ҳаракатлар ҳақида хабар қилиш тизим фаолиятини назорат қилиш ва уни такомиллаштиришни киритиш мумкин.

Бошқарув фаолияти. Корпоратив бошқарув тамойилларига биноан Бошқарув ОТМ фаолиятида бошқарув функциясини ижро этувчи орган бўлиб, кузатув Кенгаши томонидан тасдиқланган ривожлантириш стратегиясида белгиланган вазифаларни амалга оширади ҳамда тўлиқ моддий ва молиявий жавобгарликни ўз зиммасига олади. Фикримизча, бундай

ёндашув ОТМ фаолиятини стратегик ва тактик даражадаги бошқарув функцияларини ажратиб олиш билан бир қаторда, бошқарув мажбуриятлари ва ваколатларига аниқлик киритиш имкониятини беради. Бу эса, ўз навбатида, ОТМ уставига тегишли ўзгартиришлар киритишни тақозо этади. Айнан шу нуқтаи назардан бошқарув олдига қўйилган вазифалар юзасидан ўз мулоҳазаларимизни билдириб ўтамиз.

ОТМ бошқаруви олдига қўйилган вазифалар қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- тасдиқланган ривожланиш стратегиясида белгиланган вазифаларни амалга ошириш, бунга мос бошқарув қарорларини қабул қилиш тизимини шакллантириш, ҳисоботларни тайёрлаш;
- ривожлантириш стратегиясини амалга ошириш жараёнида юзага келаётган муаммолар, йўл қўйилган хато ва камчилик бўйича ОТМ кузатув Кенгашини хабардор қилиш;
- бошқарувнинг ташкилий тузилмасини шакллантириш, шунингдек, бошқарув аппарати, ходимлар ва профессор-ўқитувчилар ўртасида ваколат ва мажбуриятлар тақсимотини амалга ошириш;
- ходимлар ва профессор-ўқитувчилар фаолияти устидан назорат ўрнатиш, уларни ишга қабул қилиш, бўшатиш, ротация қилиш, лавозимда кўтариш ва малакасини ошириш тартибини ишлаб чиқиш;
- ОТМ устави ва бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган бошқа мажбуриятларни бажариш.



3.5-расм. “Стратегик прогнозлаш ва ривожлантириш” бошқармаси фаолиятини ташкил этиш механизми

Юқорида келтирилган вазифаларни амалга ошириш учун, фикримизча, қуйидагилар талаб этилади:

– ОТМ фаолиятини ривожлантиришнинг стратегик мақсадлари, бизнес-режаси ва корпоратив бошқарув тизимига оид сиёсатда белгиланган вазифаларни амалга ошириш;

– ОТМ кузатув Кенгаши томонидан тасдиқланган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгилаб берилган тартиб-қоида, меъёр ва мезонларга риоя қилинишини таъминлаш, самарали мониторинг тизимини ташкил этиш;

– бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотларни ўз вақтида олиш ва қайта ишлаш имко-

нини берувчи ахборот-коммуникация тизимларини жорий этиш;

– ОТМ фаолияти самарадорлигини доимий равишда баҳолаб бориш учун молиявий ва бошқа йўналишлардаги фаолият натижалари акс эттирилган ҳисоботларнинг ўз вақтида кенгаш эътиборига етказиш.

Корпоратив бошқарув тамойилларида акс эттирилган асосий ҳолатлар стратегик ривожланиш мақсадлари, йўналишларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, самарали мониторинг тизимини йўлга қўйиш билан узвий алоқадорликда эканлигини эътироф этиш мумкин. Бу эса корпоратив бошқарув тизимида олий бошқарув органи бўлган кузатув Кенгаши таркибида прогнозлаш, стратегия ва стратегик режаларни ишлаб чиқиш, стратегик назоратга оид функционал вазифаларни бажаришга масъул бўлган махсус органни ташкил этиш заруратини юзага келтиради. Фикримизча, ОТМ ташкилий тузилмаси таркибида кузатув Кенгашига ҳисобдор бўлган "Стратегик прогнозлаш ва ривожлантириш" бошқармасини ташкил этиш мақсадга мувофиқ. Шу ўринда таъкидлаш жоизки, мазкур бошқарма фаолиятининг самарадорлигини таъминлаш ва вазифаларни такрорланишининг олдини олиш мақсадида ОТМ ташкилий тузилмасидаги бошқарма ва бўлимларнинг функционал вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари қайтадан кўриб чиқилиши талаб этилади. Бошқарманинг штат бирлиги ОТМ маъмурий-бошқаруви штат бирликлари доирасида шакллантирилиши мақсадга мувофиқ. Унинг фаолиятини молиялаштириш ОТМ бюджетдан ташқари маблағлари ҳисобидан амалга оширилиши мумкин. Бошқарма аъзолари сони ОТМ кузатув Кенгаши томонидан тасдиқланади.

Фикримизча, ОТМ кузатув Кенгаши ҳузурида ташкил этиш тавсия қилинаётган "Стратегик прогнозлаш ва ривожлантириш" бошқармаси фаолияти қуйидаги босқичлардан иборат бўлиши мумкин:

1-босқич. Олий таълим соҳасини ривожлантириш борасида миллий, минтақавий ва глобал даражадаги стратегиялар таҳлили. Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш

стратегиясида белгилаб берилган устувор йўналишларни ОТМ фаолияти нуқтаи назаридан ўрганиб чиқилади. Олинган натижалар глобал ва минтақавий даражадаги ривожланиш стратегияларда назарда тутилган ҳолатлар билан тўлдирилади. Олий таълим соҳасини ривожлантириш бўйича қабул қилинган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда акс эттирилган вазифалар таҳлили тадқиқот натижаларига аниқлик киритиш, уларни мувофиқлаштириш имконини беради. Олий таълим соҳасига тегишли халқаро дастурларнинг ўрганиб чиқилиши ОТМ рақобатбардошлиги ва жаҳон олий таълимига интеграцияланишт имкониятларини кенгайтиради.

2-босқич. ОТМ фаолиятининг стратегик мақсадларини ишлаб чиқиш. Олий таълим соҳасини ривожлантириш борасида миллий, минтақавий ва глобал даражадаги ҳужжатларни ўрганиш асосида олинган маълумотлар ОТМнинг узоқ муддатли стратегик мақсадларини аниқлашга хизмат қилади. Шу билан бир қаторда белгиланган стратегик мақсадларнинг олий таълим ва унинг ташқи муҳитида ўзгаришларга монандлигини баҳолаш мақсадида ижтимоий-иқтисодий, олий таълим соҳасидаги ўзгаришлар прогнози амалга оширилади.

3-босқич. ОТМ фаолиятини ривожлантириш стратегиясини шакллантириш. Белгилаб олинган стратегик мақсадларнинг амалга ошириш имкониятларини баҳолаш мақсадида ОТМ молиявий, моддий-техник ва бошқа турдаги ресурслари, шунингдек, таълим ва илмий-тадқиқот йўналишлари прогнози шакллантирилади.

4-босқич. ОТМ фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг асосий кўрсаткичларини ишлаб чиқиш. Асосий (директив) кўрсаткичлар стратегик режада акс эттирилган тегишли ҳисоб-китоблар билан асосланган бўлиши зарур.

5-босқич. Стратегик режа ва асосий кўрсаткичларни тасдиқлаш. ОТМ фаолиятини ривожлантириш бўйича ишлаб чиқилган стратегик режа асосида директив кўрсаткичлар мажмуаси шакллантирилади ва ОТМ кузатув Кенгашига тасдиқлаш учун тақдим этилади. Бунда шуни эътиборга олиш лозимки, директив кўрсаткичлар ОТМ фаолияти са-

марадорлигини белгилаб берувчи мезон сифатида олиниши мумкин.

6-босқич. Стратегик режа ва асосий кўрсаткичларни ижро учун ОТМ бошқарувига жўнатиш. Стратегик режа ОТМ бошқаруви томонидан даврий смета ва молиявий-хўжалик фаолиятига тегишли ҳужжатлар кўринишига келтирилади.

Шундай қилиб, мазкур бошқарма олдига қўйилган вазифалар ОТМ фаолиятининг ташқи ва ички муҳитини стратегик таҳлилдан ўтказиш, узоқ муддатли прогнозлаш ва олинган натижаларни стратегик режа кўринишига келтиришдан иборат бўлади. Буни эътиборга олган ҳолда бошқарма ходимлар айнан шундай компетенцияларга эга бўлиши талаб қилинади.

ОТМ бошқарув тизимига корпоратив бошқарув тамойилларининг жорий этилиши таркибий тузилмадаги ўзгаришлар билан бир қаторда функционал вазифаларни тизимли тарзда қайта кўриб чиқишни тақозо этади. Жаҳоннинг етакчи олий таълим муассасаларининг шаклланган таркибий тузилмаси, бошқарувда функционал вазифалар тақсимоти борасидаги тажрибасини ўрганиш асосида мамлакатимиз ОТМлари бошқарув тизими фаолиятини олти асосий йўналишда ташкил этиш мақсадга мувофиқ деган хулосага келинди (*3.6-расмга қаралсин*). Фикримизча, мазкур йўналишлар қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

1. Таълим хизматларини кўрсатиш ва илмий-тадқиқот жараёнларини ташкил этиш борасидаги функционал вазифалар.

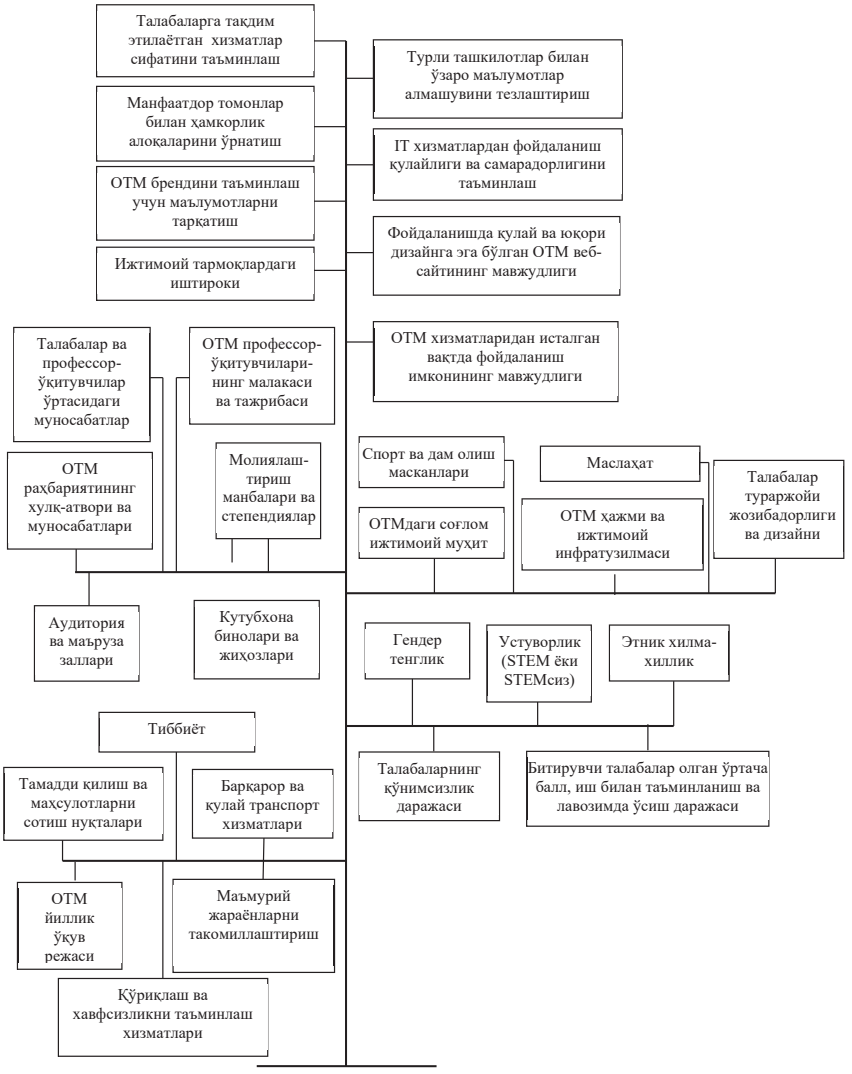
2. Талабаларга тегишли шарт-шароит яратиш бўйича функционал вазифалар.

3. Маъмурий-хўжалик фаолиятини бошқариш бўйича функционал вазифалар.

4. IT хизматлари кўлами, сифати ва самарадорлигини ошириш борасидаги функционал вазифалар.

5. Талабалар ўртасида ижтимоий, ирқий ва гендер тенглигини таъминлаш борасидаги функционал вазифалар.

6. Стратегик мақсадларни амалга ошириш учун интеграцион жараёнларни ташкил этиш бўйича функционал вазифалар.



3.6-расм. Олий таълим муассасаларида бошқарув фаолиятини ташкил этишнинг замонавий йўналишлари[59]

ОТМ бошқаруви тизимидаги функционал вазифаларнинг таклиф этилаётган тарзда белгилаб олиниши, фикримизча, бир қатор устуворликлар ва имкониятларни яратади. Хусусан:

[59] Тадқиқот натижалари асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

биринчидан, ОТМнинг жаҳон миқёсида обрў-этиборини таъминлаш кўп жиҳатдан ҳамкорлик алоқаларининг мустаҳкамлиги ҳамда ОТМ брендининг таълим хизматлари истеъмолчилари ўртасида танилиш даражаси билан белгиланади. ОТМ олдига қўйилган стратегик вазифалардан бири бўлган нуфузли халқаро рейтингларда юқори ўринларни эгаллаш ҳамкорлик алоқалари ва ОТМ брендини ошириш орқали амалга оширилиши мумкин. Илмий-тадқиқот ишининг 3.1-параграфида амалга оширилган тадқиқотлар халқаро рейтингларда академик обрў-эътибор билан бир қаторда, таълим хизматлари истеъмолчилари ва иш берувчилар ўртасидаги танилиш даражасига боғлиқлигидан далолат беради. Бунга мос равишда қайд этилган функционал вазифалар бошқарув фаолиятининг муҳим йўналишларидан бирига айланиши лозим;

иккинчидан, замонавий технологияларнинг ривожланиб бориши маълумотларни олиш, уларни баҳолаш ҳамда тегишли хулосалар чиқаришда интернет тармоғидаги расмий веб-сайтлар ва ижтимоий тармоқлардаги ОТМ каналлари рейтингининг роли ва аҳамиятини кескин кучайтирди. ОТМ брендини олға суришда мазкур воситаларнинг имкониятларидан унумли фойдаланиш, турли ташкилотлар билан маълумот алмашуви тезлиги ва сифатини ошириш, ички автоматлаштирилган ахборот тизимлари самарадорлигини таъминлаш ОТМ бошқаруви диққат-эътиборида бўлиши зарур;

учинчидан, ОТМ профессор-ўқитувчиларини ижтимоий ҳимоялаш, таълим ва илмий-тадқиқотлар учун зарурий шарт-шароитни яратиб бериш уларнинг малакаси ва тажрибасини юқори даражага чиқаришда муҳим омил ҳисобланади. Шу билан бир қаторда, ОТМ ходимлари, профессор-ўқитувчилар, раҳбарияти ўртасидаги муносабатларни шакллантиришда корпоратив маданият муҳитини яратиш, ўзаро ҳамкорликни йўлга қўйиш бошқарувнинг бош вазифаларидан бирига айланиши керак бўлади;

тўртинчидан, ОТМда таҳсил олаётган талабалар учун яшаш, таълим олиш ва илмий тадқиқотларга жалб этиш борасида тегишли шарт-шароитларни яратиш, уларнинг маданий,

тиббий ва жисмоний ривожига оид талабларини қондириш, ижтимоий инфратузилмани ривожлантириш ва бошқа шу турдаги хизматлар сифати ва кўламини кенгайтириш таълим хизматлари истеъмолчилари ўртасида ОТМ обрў-эътиборини оширади. Бундай жиддий масала бошқарув томонидан назорат остига олиниши зарур;

бешинчидан, гендер, ирқий ва этник тенгликни таъминлаш, талабаларнинг қўнимсизлик даражасини пасайтириш, уларнинг иш билан таъминланиш, меҳнат фаолиятидаги ютуқ ва камчиликларини доимий мониторингдан ўтказиш самарали бошқарувнинг муҳим хусусиятларидан бири ҳисобланади.

Илмий-тадқиқот ишини ушбу параграфида амалга оширилган тадқиқотлар асосида қуйидаги хулосаларни қайд этишимиз мумкин: а) ОТМ бошқарувини такомиллаштириш борасидаги унга корпоратив бошқарув тамойилларини жорий этиш бўйича илмий асосланган таклифлар мажмуаси ишлаб чиқилди; б) ОТМ бошқаруви фаолиятига корпоратив бошқарув тамойилларининг жорий этилиши, ўз навбатида, стратегик масалаларнинг устуворлигини белгилаб беради. Мазкур ҳолатни эътиборга олиб, ОТМ кузатув Кенгашига ҳисобдор бўлган "Стратегик прогнозлаш ва ривожлантириш" бошқармасини ташкил этиш бўйича таклиф асослаб берилди; в) қайд этилган таклифларнинг жорий этилиши бошқарув тизимидаги функционал вазифаларнинг қайта кўриб чиқилишига олиб келади. Ушбу йўналишда тегишли илмий таклифлар мажмуи ишлаб чиқилди.

Хулоса сифатида айтиш мумкинки, монографиянинг учинчи бобида амалга оширилган тадқиқот натижалари қуйидагилардан далолат беради:

1. Олий таълим, фан ва ишлаб чиқариш ўртасидаги интеграцион алоқаларни мустаҳкамлаш борасида:

биринчидан, олий таълим **муассасалари** ва иқтисодиёт субъектлари хусусий стратегик мақсадларга эгалиги. **Бундай ҳолатда стратегик вазифаларнинг уйғунлиги аниқ ихтисосликка эга бўлган олий таълим муассасаси иқтисодиёт субъектлари ҳамда юқори технологиялар бўйича мутахас-**

сисларни тайёрловчи олий таълим муассасалари билан академик мобиллик алоқаларини ўрнатишлари керак бўлади. Аммо мазкур жараёнда қайси ташкилот ташаббускор сифатида чиқиши номаълумлигича қолмоқда;

иккинчидан, олий таълим **муассасалари** фаолиятини олиб бориш моделларининг ўзгариши бизнес субъектлари, давлат органлари, жамоатчилик ташкилотлари билан яқин ҳамкорлик алоқаларини ўрнатишни тақозо этади. Демак, олий таълим **муассасалари** ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш, таълим ва илмий тадқиқотларни амалга оширишда айнан шу интеграцион алоқаларнинг жорий ва истиқболдаги ҳолатига эътибор қаратишлари лозим бўлади;

учинчидан, олий таълим соҳасида интеграцион жараёнлардан кутилаётган мақсад – таълим сифатини ошириш, илмий-тадқиқот ишларидан олинган натижаларни тижоратлаштириш орқали халқаро ва миллий даражада ўз рейтингини кўтариш ҳисобланади. Айни пайтда узоқ муддатли молиявий барқарорлик ва рақобатбардошлик даражасини таъминлаш реал секторнинг муҳим вазифаларидан биридир. Бундай вазиятда интеграция турли ташкилотлар манфаатлари кесишмасида юзага келиши мақсадга мувофиқ;

тўртинчидан, иқтисодиётда юз бераётган трансформацион жараёнлар олий таълим **муассасалари**да истиқболга йўналтирилган фанлараро тадқиқотларни олиб боришни тақозо этмоқда. Хусусан, ОТМларни ишланмаларининг сифати, долзарблиги ва амалиётга жорий этилиши даражаси бўйича юқори технологик компанияларнинг амалий ишланмалари билан тенг рақобат кураши олиб бориш имконияти паст даражада қолмоқда;

бешинчидан, юқори технологик компанияларнинг ёш иқтидорли талабалар ва олимларни жалб этиш борасидаги фаол чора-тадбирлари ОТМ илмий салоҳиятининг пасайишига олиб келмоқда.

2. Олий таълим муассасаларида бошқарув фаолиятини ташкил этишда бир қатор муаммоларнинг мавжудлиги қайд этилди. Хусусан:

Олий таълим муассасаларида бошқарув тизими ва унинг ташкилий-иқтисодий механизмларида кузатилаётган муаммолар, уни такомиллаштириш ва модернизациялаш юзасидан кўплаб тадқиқотлар олиб борилган бўлишига қарамасдан асосий тушунчалар юзасидан ягона тўхтамга келинмаган ва умумэътироф этилган талқинлар ишлаб чиқилмаган.

ТДИУ фаолиятида қўлланилаётган бошқарув модели (менежмент фанида мақсадларга қараб ёки жараёнли бошқарув модели) замонавий талаблар ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг олий таълимда бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш бўйича қабул қилинган бир қатор фармон ва қарорларида белгиланган вазифалар нуқтаи назаридан юқори самарани таъминлаб бермаяпти.

Бошқарув тизимини такомиллаштириш борасида амалга оширилаётган чора-тадбирлар фаолият самарадорлигини таъминлаш орқали маъмурий-бошқарув штатларини қисқартириш масаласи ижобий ҳал этилмайди.

Бошқарув аппарати ва хизмат кўрсатувчи ходимлар штат бирликлари ҳамда илмий ва хизмат кўрсатиш фаолиятидан олинган даромад ўртасидаги аҳамиятсиз даражадаги корреляцион алоқадорликнинг борлиги илмий-тадқиқот ишларини ташкил этишда жиддий камчиликлар мавжудлигини кўрсатади.

Қайд этилган муаммоларни бартараф этиш юзасидан тегишли илмий таклиф ва амалий тавсиялар ишлаб чиқилди.

3. Олий таълим замонавий бошқаруви тизимининг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш бўйича қуйидаги илмий таклиф ва амалий тавсиялар ишлаб чиқилди:

- олий таълим муассасаларида бошқарув самарадорлигини ошириш, фаолиятнинг шаффофлиги ва маълумотлар очиқлигини таъминлаш, шунингдек, манфаатлар тўқнашувининг олдини олиш мақсадида замонавий бошқарув тамойилларини жорий этиш таклифи асослаб берилди;
- ижтимоий-иқтисодий соҳалар ва меҳнат бозорининг истиқболдаги эҳтиёжини прогнозлаш асосида олий

таълим муассасалари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш, асосий параметрларини белгилаш мақсадида олий таълим муассасалари маъмурий-бошқарув тузилмасини такомиллаштириш таклифига асосланган;

- бошқарув тизимини шакллантириш борасида етакчи хорижий таълим муассасалари тажрибасини тадқиқ этиш асносида олий таълим муассасаларида бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизмлари такомиллаштирилган;
- фундаментал, амалий ва инновацион илмий тадқиқотларни тор ва туташ соҳаларга йўналтириш, уларни иқтисодиёт субъектларининг ривожланиш эҳтиёжларига мослаштириш мақсадида фан, таълим ва ишлаб чиқариш ўртасидаги интеграцион алоқаларни мустаҳкамлаш модели таклиф этилган;
- **олий таълим соҳасида амалга оширилаётган давлат сиёсатининг ОТМ бошқарувига таъсирининг ўзига хос тавсифи назарий-услубий жиҳатдан очиб берилган;**
- **олий таълим муассасалари рақобатбардошлиги, уларнинг молиявий барқарорлиги ва таълим сифатига таъсир этувчи узоқ муддатли тенденцияларнинг асосий хусусиятлари очиб берилган;**
- **олий таълим муассасалари бошқаруви фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар ўртасидаги корреляцион-регрессион боғлиқликнинг эконометрик модели ишлаб чиқилган;**
- олий таълим муассасаларида илмий ва инновацион фаолият самарадорлигини ошириш ҳамда халқаро ҳамкорлик муносабатларини ривожлантириш учун фанлараро тадқиқотларни рағбатлантирувчи механизм ишлаб чиқилган.

ХУЛОСА

1. Олий таълим соҳасида амалга оширилаётган ислоҳотлар нуқтаи назаридан ОТМ замонавий бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизмларига тааллуқли асосий тушунчалар тавсифи асослаб берилди. Уларга биноан:

“ОТМ фаолиятида бошқарув – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифаларни амалга оширишга қаратилган фаолият йўналиши” деб талқин этиш мақсадга мувофиқ.

“ОТМ бошқарув тизими – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ОТМ миссияси ва стратегик мақсадларини белгилаш, уларни амалга ошириш механизмлари ва воситалари жамланмаси” деган хулосага келинди.

“ОТМ бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизми – бу миллий ривожланиш стратегияларида белгиланган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ОТМ миссияси ва стратегик мақсадларини амалга ошириш тартибини белгилаб берувчи меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар мажмуаси” сифатида талқин этилди.

2. ОТМ бошқарув тизимини ташкил этишнинг услубий асосларини тадқиқ этиш натижалари қуйидагилардан далолат беради:

– замонавий шароитда ОТМ бошқарув тизимидаги трансформацион жараёнлар Университет 3.0 моделини фаолиятга жорий этилиши билан чамбарчас боғлиқ;

– ОТМ бошқарув тизимида консерватив ёндашувлар (чизиқли – иерархик бошқарув тузилмаси)нинг кучлилигини эътиборга олган ҳолда мавжуд тизим матрицали бошқарув тузилмалари билан босқичма-босқич тўлдириб борилиши мақсадга мувофиқ;

матрицали бошқарув тузилмаларининг жорий этилиши ОТМ фаолиятининг ижтимоий-иқтисодий самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

3. Мамлакатимиз олий таълим тизими фаолиятининг жорий ҳолати таҳлили узоқ муддатли таъсир этиш хусусиятига эга бўлган бир қатор омилларни эътироф қилиш мумкин. Хусусан:

Олий таълим муассасалари бошқарув тизими фаолиятига узоқ муддатли таъсир этувчи тенденциялар сифатида:

- олий таълим билан қамров даражасининг ошириш борасидаги давлат сиёсати ОТМ таҳсил олаётган талабалар сонининг тўхтовсиз кўпайишига олиб келади;
- талабалар таҳсил олаётган ҳудудлар ўртасидаги диспропорцияларни бартараф этиш учун ҳудудларда фаолият юритаётган мамлакатимиз ва хорижий ОТМ филиаллари, шунингдек, давлат-хусусий шерикчилиги ва хусусий ОТМлар тармоғи янада кенгайтирилади;
- талабалар ва ОТМ сонининг ошиб бориши ҳамда таълим сифатини ошириш бўйича талабларнинг қатъийлашуви натижасида илмий даража ва унвонларга эга бўлган профессор-ўқитувчиларга бўлган талаб янада ошади;
- илмий даража ва унвонларга эга бўлган профессор-ўқитувчиларга бўлган талабнинг ошиб бориши, мамлакат ва унинг минтақаларини ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда илмий-тадқиқотлар ва инновацион фаолиятнинг роли ва аҳамиятининг кучайиши, иқтидорли ёшларни докторантура институтларига жалб этиш орқали илмий салоҳиятни ошириш борасидаги чора-тадбирларни фаоллаштиришни тақозо этади;
- ОТМга молиявий ва академик мустақилликнинг берилиши натижасида уларнинг молиявий имкониятлари кенгайиб боради. Молиявий ресурсларни стратегик мақсадларни амалга оширишга йўналтириш ва уларнинг самарадорлигини таъминлаш устуворлик касб этади.

4. Олий таълим муассасалари бошқарув тизими томонидан бартараф этилиши лозим бўлган муаммолар жумласига:

– ОТМ фаолият олиб бораётган профессор-ўқитувчилар ва талабалар сони ўртасидаги оптимал нисбатни таъминлаш;

– ОТМда фаолият юритаётган профессор-ўқитувчиларнинг илмий салоҳиятини янада ошириш;

– ОТМнинг моддий-техник базасини мустаҳкамлаш, талабалар тураржой мажмуаларини кенгайтириш каби масалаларнинг ҳал этилиши лозимлигини киритиш мумкин.

5. Тадқиқот объекти сифатида олинган Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бошқарувнинг таркибий тузилмасини ташкил этиш ва олиб бориш, шунингдек, фаолиятнинг молиявий натижалари таҳлили қуйидагилардан далолат беради:

биринчидан, ТДИУ бошқарув тизимида қўлланилаётган моделнинг (жараёнли бошқарув модели) олий таълим тизими олдига қўйилган стратегик мақсадларни муваффақиятли амалга ошириш имкониятларини чеклайди. Бу эса, биринчи навбатда, бошқарув субъектлари ва объектларининг ўзаро алоқадорликдаги фаолиятни ташкил этиш механизмлари самарадорлиги даражасининг пастлиги билан изоҳланади. Шу билан бир қаторда, жамоатчилик бошқаруви органлари ҳисобланган Васийлик Кенгаши ва Жамоатчилик Кенгашининг ОТМ фаолиятини стратегик ривожлантириш бўйича қарорларни қабул қилишда ҳамда уларнинг ижросини таъминлашдаги роли ва аҳамиятининг етарли эмаслигини кўрсатиб бермоқда;

иккинчидан, бошқарув тизимини оптималлаштириш бўйича амалга оширилган чора-тадбирлар, якунда бошқарув аппаратининг кенгайиб боришига олиб келган. Профессор-ўқитувчи ва бошқарув аппарати (ёрдамчи ходимлар билан биргаликда) ходимлари штат бирликлари ўртасидаги нисбатнинг сўнгги икки йил давомида 76,7 фоиз даражада сақланиб туриши муаммоли ҳолатлардан бири ҳисобланади. Чунки университет даромадларининг асосий қисми айнан профессор-ўқитувчиларнинг асосий фаолияти маркази бўлган таълим хизматларидан олинади (2021 йилда 92,8 фоизи);

учинчидан, ТДИУ томонидан даромадлар ҳажмини ошириш мақсадида амалга оширилаётган чора-тадбирларда бир профессор-ўқитувчига тўғри келадиган талабалар сонини кескин

оширишга устуворлик берилган. Гарчи 2017–2018 йиллар давомида мазкур нисбат бакалавриат ва магистратура йўналишида 10,5 ни ташкил этган бўлса, 2021 йилда 16 тагача, сиртқи ва иккинчи мутахассислик йўналишида 20 дан 30 гача кўпайтирилган. Бу профессор-ўқитувчиларнинг таълим ва илмий-тадқиқот ишларига, шунингдек, уларнинг руҳий аҳволи ва саломатлигига салбий таъсир ўтказади. Шу билан бир қаторда, талабаларнинг тўлов-контрактлари миқдорининг тўхтовсиз ошиб бориши шароитида университетнинг даромадлилик даражасини таъминлашнинг бундай усулидан фойдаланиш юқори малакали мутахассисларни тайёрлаш имкониятларини чеклашга олиб келади;

тўртинчидан, олий таълим муассасалари даромадлари ва харажатлари ўртасидаги нисбатнинг ошиб бориши илмий-тадқиқот ва инновацион фаолиятни молиялаштиришнинг янги моделларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этишни тақозо этади. Хусусан, ТДИУда жами харажатларнинг жами даромадларга нисбати 2017 йилда 87,3 фоизга тенг бўлган бўлса (ёки 1000 сўм даромад олиш учун 873 сўм сарфланган), 2018 йилда 87,7 фоиз, 2019 йилда 84,9 фоиз, 2020 йилда 80,0 фоиз, 2021 йилда 75,8 фоиз даражасида қайд этилган. Бу ҳолат университетнинг илмий-тадқиқот ва инновацион фаолиятини молиялаштириш имкониятларини кенгайтиради.

6. Тошкент давлат иқтисодиёт университети бошқаруви фаолиятининг корреляцион-регрессион таҳлили натижалари қуйидагиларни кўрсатиб беради:

Тошкент давлат иқтисодиёт университети жами даромадларининг шаклланишида энг юқори таъсир даражасига эга бўлган ўзгарувчи X_1 (талабалар контенгенти) ўрта ҳисобда 10 фоизга оширилиши Университетнинг жами даромадини 304 352 772,5 минг сўм миқдорида бўлишини таъминлаб беради.

Шу билан бир қаторда, ишлаб чиқилган моделнинг аҳамиятлилик ва мослик даражаси нуқтаи назаридан қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

Ушбу модел статистик аҳамиятли ҳисобланади, чунки t критик – 2,570582; $t(b_0)$=-3,67; $t(b_1)$=11,25; $It(b_0)I>t$ kritik=2,57; $It(b_1)I>t$ kritik=2,57 ташкил этган.

Бундан ташқари, Фишер коэффициенти F=126,749>F-жадв.=0,0003 бўлгани учун Y=-59505836,67+25283,23426*X_1 модели статистик аҳамиятли ва прогнозлаш учун яроқли ҳисобланади.

7. Олий таълим, фан ва ишлаб чиқариш ўртасидаги интеграцион алоқаларни мустаҳкамлаш борасида:

биринчидан, олий таълим **муассасалари** ва иқтисодиёт субъектлари хусусий стратегик мақсадларга эгалиги. **Бундай ҳолатда стратегик вазифаларнинг уйғунлиги аниқ ихтисосликка эга бўлган олий таълим муассасаси иқтисодиёт субъектлари ҳамда юқори технологиялар бўйича мутахассисларни тайёрловчи олий таълим муассасалари билан академик мобиллик алоқаларини ўрнатишлари керак бўлади. Аммо мазкур жараёнда қайси ташкилот ташаббускор сифатида чиқиши номаълумлигича қолмоқда;**

иккинчидан, олий таълим **муассасалари** фаолиятини олиб бориш моделларининг ўзгариши бизнес субъектлари, давлат органлари, жамоатчилик ташкилотлари билан яқин ҳамкорлик алоқаларини ўрнатишни тақозо этади. Демак, олий таълим **муассасалари** ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш, таълим ва илмий тадқиқотларни амалга оширишда айнан шу интеграцион алоқаларнинг жорий ва истиқболдаги ҳолатига эътибор қаратишлари лозим бўлади;

учинчидан, олий таълим соҳасида интеграцион жараёнлардан кутилаётган мақсад – таълим сифатини ошириш, илмий-тадқиқот ишларидан олинган натижаларни тижоратлаштириш орқали халқаро ва миллий даражада ўз рейтингини кўтариш ҳисобланади. Айни пайтда узоқ муддатли молиявий барқарорлик ва рақобатбардошлик даражасини таъминлаш реал секторнинг муҳим вазифаларидан биридир. Бундай вазиятда интеграция турли ташкилотлар манфаатлари кесишмасида юзага келиши мақсадга мувофиқ;

тўртинчидан, иқтисодиётда юз бераётган трансформацион жараёнлар олий таълим **муассасалари**да истиқболга йўналтирилган фанлараро тадқиқотларни олиб боришни тақозо

этмоқда. Хусусан, ОТМларни ишланмаларининг сифати, долзарблиги ва амалиётга жорий этилиши даражаси бўйича юқори технологик компанияларнинг амалий ишланмалари билан тенг рақобат кураши олиб бориш имконияти паст даражада қолмоқда;

бешинчидан, юқори технологик компанияларнинг ёш иқтидорли талабалар ва олимларни жалб этиш борасидаги фаол чора-тадбирлари ОТМ илмий салоҳиятининг пасайишига олиб келмоқда.

8. Олий таълим муассасаларида бошқарув фаолиятини ташкил этишда бир қатор муаммоларнинг мавжудлиги қайд этилди. Хусусан:

– бошқарув тизимини такомиллаштириш борасида амалга оширилаётган чора-тадбирлар фаолият самарадорлигини таъминлаш орқали маъмурий-бошқарув штатларини қисқартириш масаласи ижобий ҳал этилмайди;

– бошқарув аппарати ва хизмат кўрсатувчи ходимлар штат бирликлари ҳамда илмий ва хизмат кўрсатиш фаолиятидан олинган даромад ўртасидаги аҳамиятсиз даражадаги корреляцион алоқадорликнинг борлиги илмий-тадқиқот ишларини ташкил этишда жиддий камчиликлар мавжудлигини кўрсатади.

Қайд этилган муаммоларни бартараф этиш юзасидан тегишли илмий таклиф ва амалий тавсиялар ишлаб чиқилди.

9. Олий таълим замонавий бошқаруви тизимининг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш бўйича қуйидаги илмий таклиф ва амалий тавсиялар ишлаб чиқилди:

- олий таълим муассасаларида бошқарув самарадорлигини ошириш, фаолиятнинг шаффофлиги ва маълумотлар очиқлигини таъминлаш, шунингдек, манфаатлар тўқнашувининг олдини олиш мақсадида замонавий бошқарув тамойилларини жорий этиш таклифи асослаб берилди;
- ижтимоий-иқтисодий соҳалар ва меҳнат бозорининг истиқболдаги эҳтиёжини прогнозлаш асосида олий таълим муассасалари фаолиятини ривожлантириш

стратегиясини ишлаб чиқиш, асосий параметрларини белгилаш мақсадида олий таълим муассасалари маъмурий-бошқарув тузилмасини такомиллаштириш таклифи асосланган;

- бошқарув тизимини шакллантириш борасида етакчи хорижий таълим муассасалари тажрибасини тадқиқ этиш асносида олий таълим муассасаларида бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизмлари такомиллаштирилган;
- фундаментал, амалий ва инновацион илмий тадқиқотларни тор ва туташ соҳаларга йўналтириш, уларни иқтисодиёт субъектларининг ривожланиш эҳтиёжларига мослаштириш мақсадида фан, таълим ва ишлаб чиқариш ўртасидаги интеграцион алоқаларни мустаҳкамлаш модели таклиф этилган.
- **олий таълим соҳасида амалга оширилаётган давлат сиёсатининг ОТМ бошқарувига таъсирининг ўзига хос тавсифи назарий-услубий жиҳатдан очиб берилган;**
- **олий таълим муассасалари рақобатбардошлиги, уларнинг молиявий барқарорлиги ва таълим сифатига таъсир этувчи узоқ муддатли тенденцияларнинг асосий хусусиятлари очиб берилган;**
- **олий таълим муассасалари бошқаруви фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар ўртасидаги корреляцион-регрессион боғлиқликнинг эконометрик модели ишлаб чиқилган;**
- олий таълим муассасаларида илмий ва инновацион фаолият самарадорлигини ошириш ҳамда халқаро ҳамкорлик муносабатларини ривожлантириш учун фанлараро тадқиқотларни рағбатлантирувчи механизм ишлаб чиқилган.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23 августдаги “Таълим тўғрисида”ги Қонуни.

2. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 24 июлдаги “Инновацион фаолият тўғрисида”ги Қонуни.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш Концепцияси тўғрисида”ги ПФ-5847-сон Фармони.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 июндаги “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислоҳотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-3775-сонли Қарори.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 11 июлдаги “Олий ва ўрта махсус таълим тизимига бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-4391-сонли Қарори.

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 17 февралдаги “Сунъий интеллект технологияларини жадал жорий этиш учун шарт-шароитлар яратиш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-4996-сон Қарори.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 декабрдаги “Давлат олий таълим муассасаларининг академик ва ташкилий-бошқарув мустақиллигини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-60-сонли Қарори.

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 декабрдаги “Давлат олий таълим муассасаларига молиявий мустақиллик бериш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-61-сонли Қарори.

9. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 7 июндаги “Олий таълим муассасалари рейтингини аниқлаш тартибини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 467-сонли Қарори.

10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 7 июндаги “Давлат таълим муассасалари ҳамда нодавлат таълим ташкилотларини аттестациядан ва давлат аккредитациясидан ўтказиш тартибини такомиллаштириш тўғрисида”ги 470-сонли Қарори.

11. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 21 ноябрдаги “Олий таълим муассасасида сиртқи (махсус сиртқи) ва кечки (сменали) таълимни ташкил этиш тартиби тўғрисидаги низомларни тасдиқлаш ҳақида”ги 930-сонли Қарори.

12. World University Rankings 2022.

13. Рейтинг THE // https://www.timeshighereducation.com/. 2022.

14. Рейтинг QS // https://www.topuniversities.com/. 2022.

15. Рейтинг ARWU // http://www.shanghairanking.com/. 2022.

16. Адамкулова Ч.У., Формирование механизма организации управления развитием вуза в условиях модернизации сферы высшего образования: теория, методология, практика (на материалах Кыргызской Республики). диссертация ... доктора экономических наук: 05.00.05 – Душанбе, 2018. – 266 с.

17. Айтбембетова А.Б., Дюсебаева Ж.К. Роль высшего образования в формировании человеческого потенциала Республики Казахстан // Вестник КазНУ. Серия «Экономическая». – 2016. – № 3/2 (115). – С. 62-66.

18. Андреева Т.А., Развитие интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления предприятий промышленности. Диссер. на соис. ученой степени доктора экономических наук. Саратов 2016 г. 57 стр.

19. Виссема Й.Г., Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. 432 с.

20. Высшее образование в XXI веке: подходы и практические меры. Декларация Всемирной конференции по высшему образованию.

21. Головко Н.В., Зиневич О.В., Рузанкина Е.А., Университет третьего поколения: Кларк Б. и Й. Уйсема // Высшее образование в России. – 2016. – № 8–9. – С. 40–47.

22. Друкер П., Рынок: как выйти в лидеры (практика и принципы) – М., 1992. – 43 стр.

23. Житкова В.А., Система оценки эффективности деятельности структурных подразделений и персонала в вузе // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 6. – С. 364.

24. Карпов А., Современный университет как драйвер экономического роста: модели и миссии // Вопросы экономики. – 2017. – № 3. – С. 58–76.

25. Қаҳҳоров О.С., Таълим муассасалари бошқарувининг самарадорлигини баҳолашдаги ёндашувлар ва усуллар. “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 1, январь-февраль, 2017 й.

26. Масюк Н. Н., Петрищев П. В., Бушуева М. А., Стратегическое партнерство как свидетельство альянс о способности университета [Электрон. ресурс] // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12 (8). С. 658–662. Режим доступа: https://www.elibrary.ru/item. Образование и наука. Том 23, № 4. 2021 / The Education and Science Journal. Vol. 23, № 4. 2021

27. Мескон М., Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, пер. с англ.– М.: Дело, 1993. – 45 стр.

28. Райзберг Б.А., Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 234 стр.

29. Синк Д.С., Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. пер. с англ. – М.: Букинист, 1989. – 56 стр.

30. Солодухин К.С., Разработка методологии стратегического управления ВУЗом на основе теории заинтересованных сторон: дисс. ... доктора экономических наук: 08.00.05 – Москва, 2011. – 293 с.

31. Суннатов З.У., Бабалов Ж.Қ., Республика олий таълим муассасаларида инновацион корпоратив ҳамкорлик интеграциясини амалга оширишнинг назарий механизмлари. Замонавий таълим / Современное образование 2019, 8(81).

32. Тайлер У., Многообразие и диверсификация высшего образования: тенденции, в вызовы и варианты политики // Вопросы образования. – 2015. – № 1. – С. 14–38.

33. Тихомирова Н.Т., Управление современным университетом, интегрированным в информационное пространство: диссертация ... доктора экономических наук: 05.13.10 - Москва, 2009.- 445 с.

34. Тулегенова М., Валиханова З., Государственное регулирование в сфере образования // Вестник КазНУ. Серия «Экономическая». – 2014. – №6 (106). –С. 8-12.

35. Чепуренко А. Ю., Маркс в университете 3.0? // Социологические исследования. 2018. № 5. С. 26–34. DOI: 10.7868/S0132162518050033

36. Academic Engagement and Commercialisation: A Review of the Literature on University – Industry Relations. M. Perkmann, V. Tartari,

M. McKelvey Research Policy. 2013. Vol. 42, issue 2. Pp. 423–442.

37. Arrow K.J., Karlin S., Suppes P. (eds.). Stanford: Stanford University Press. Hurwicz, L. (1996). Institutions as families of game forms. The Japanese Economic Review, 47(1): 113–132.

38. Aspects of School-University Research Networks that Play a Role in Developing, Sharing and Using Knowledge Based on Teacher Research. F.Cornelissen, J.Swet, D.Beijaard, T.Bergen. Teaching and Teacher Education. 2011. Vol. 27, issue 1. Pp. 147–156.

39. Bacila M. F., Moisescu, O. I., Ţirca, A. M. A study regarding the influence of business size on the availability of business organizations to develop alliances with higher education institutions // Transformations in Business and Economics. 2009. Vol. 8. № 3. P. 160–178.

40. Birnbaum R., Management fads in higher education; where they come from, what they do, why they fail / R. Birnbaum. — Jossey-Bass Inc., Publishers, 2000.

41. Brooks JS, Normore AH. Educational leadership and globalization: literacy for a glocal perspective. Educational Policy. 2010; 24(1):52–82. DOI: 10.1177/0895904809354070. V.S.

42. Case Study about Cooperation between University Research Centers: Knowledge Transfer Perspective. M. Franco, C. Pinho. Journal of Innovation & Knowledge. 2019. Vol. 4, issue 1. Pp. 62–69.

43. Co-Creating Sustainability. Cross-Sector University Collaborations for Driving Sustainable Urban Transformations. G. Trencher, M. Yarime, A.Kharrazi. Journal of Cleaner Production. 2012. Vol. 50. Pp. 40–55.

44. Cummings J. L., Holmberg S. R., Yang Q., The role of partnering factors in international learning alliance success // International Journal of Strategic Business Alliances. 2013. Vol. 3. № 1. P. 23–49. DOI: 10.1504/IJSBA.2013.058296

45. Developing Institutional Collaboration between Wageningen University and the Chinese Academy of Agricultural Sciences. A. B. Bonnema, Z. Lin, L. Qu, E. Jacobsen. Wageningen Journal of Life Sciences. 2006. Vol. 53, issue 3–4. Pp. 369–386.

46. Do Research Institutes Benefit from Their Network Positions in Research Collaboration Networks with Industries or/and Universities? K.Chen, Y.Zhang, G.Zhu, R.Mu. Technovation. 2020. Vol. 94–95.

47. Dussauge P., Garrette B., Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances. John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, New York, 1999. 254 p.

48. Eckel P., Hartley M., Developing Academic Strategic Alliances: Reconciling Multiple Institutional Cultures, Policies, and Practices // Journal of Higher Education. 2008. Vol. 79. № 6. P. 613–637. Available from: http://muse.jhu.edu/journals/jhe/ (date of access: 16.03.2020).

49. Efficiency of Deep Integration between a Research University and an Academic Institute. N. L. Kazanskiy. Procedia Engineering. 2017. Vol. 201. Pp. 817–831.

50. Elmuti D., Abebe M., Nicolosi M., An overview of strategic alliances between universities and corporations // Journal of workplace learning. 2005. Vol. 17. № 1/2. P. 115–129. DOI: 10.1108/13665620510574504

51. Engagement of Academics in Education-Driven University-Business Cooperation: A Motivation-Based Perspective. B. Orazbayeva, T. Davey, C. Plewa, V. Galán-Muros. Studies in Higher Education. 2020. Vol. 45, issue 8. Pp. 1723–1736.

52. Fostering Collaboration between Universities Regarding Regional Sustainability Initiatives – the University of Maribor. R.Lukman, D.Krajnc, P.Glavic. Journal of Cleaner Production. 2009. Vol. 17, issue 12. Pp. 1143–1153.

53. Green W. D., Barrett C. R., Rust E. B., What is Right with Education Reform. The Huffington Post. 2010. Available from: https://www.huffpost.com/entry/what-is-right-witheducat_b_735033 (date of access: 05.02.2020).

54. Gunn A., Mintrom M., Global university alliances and the creation of collaborative advantage // Journal of Higher Education Policy and Management. 2013. № 35 (2). P. 179–192.

55. Hillerbrand R., Values in University – Industry Collaborations: The Case of Academics Working at Universities of Technology Science and Engineering Ethics. 2019. Vol. 25. Pp.

56. Hurwicz L., (1960). Optimality and informational efficiency in resource allocation processes. In: Mathematical Methods in the Social Sciences (P. 39).

57. Integration Between Industry and University: Case Study, Faculty of Engineering at Rabigh, Saudi Arabia. A.Alshehri, S.A. Gutub, M. A.-B. Ebrahim Education for Chemical Engineers. 2016. Vol. 14. Pp. 24–34.

58. Kanter R. M., Collaborative Advantage: the Art of Alliances // Harvard Business Review. 1994 (July–August). Vol. 74. № 4. P. 96–108. Available from: https://hbr.org/1994/07/ collaborative-advantage-the-art-of-alliances (date of access: 05.02.2020).

59. Karpov A., University 3.0 as a Corporate Entity of Knowledge Economy: Models and Missions // International Journal of Economics and Financial Issues. 2016. Vol. 6 (Special Issue). P. 354–360.

60. Laputsky/ Integrative processes in education: new challenges for Belarus. Journal of the Belarusian State University. Sociology. 2020; 4: 112–119.

61. Lestari Sri dan Idham Bustamanю. Kajian tentang Aliansi Strategis bagi UKMK Potensial // Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM. 2006. № 2. Tahun 1. P. 65-83.

62. Methods for Assessing Higher Education Research Team Collaboration: Comparing Research Outputs and Participant Perceptions across Four Collaborative Research Teams. N. Kelly, J. Doyle, M. Parker. Higher Education Research & Development. 2020. Vol. 39, issue 2. Pp. 215–229.

63. Renc-Roe J, Roxå T. The Internationalisation of a university as local practices: a case study. Education Inquiry. 2014; (1):127–148. DOI: 10.3402/edui.v5.24048

64. Slaugh-ter, S. Academic capitalism: politics, policies, and the entrepreneurial university / S. Slaughter, L. L. Leslie. — The Johns Hopkins University Press, 1997.

65. Suherlan H., Strategic alliances in institutions of higher education: a case study of Bandung and Bali Institutes of Tourism in Indonesia // International Journal of Tourism Cities. 2017. № 3 (2). P. 158–183. DOI: 10.1108/IJTC-08-2016-0022

66. Whealler J. S., Noftsinger J. B., Getting a grip on strategic alliances // Trusteeship Journal. 2004. № 12 (4). P. 15–19.

67. Адизес И., Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее. – М.: Альпина Паблишер, 2021.- 158 с.

68. Азарьева В.В., Круглов В.И., Пузанков Д.В., Соболев В.С., Соловьев В.П., Степанов И.В., Степанов С.А., Ященко В.В., Методические рекомендации по внедрению типовой модели системы качества образовательного учреждения. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ, 2006. – 408 с.

69. Баркер А., Алхимия инноваций / А. Баркер; пер. с англ. А. Р. Ханукаевой. – М.: Вершина, 2004. – 224 с.

70. Лямин Б.М., Методическое обеспечение процессов управления инновационной деятельностью высшего учебного заведения: дисс. ... доктора экономических наук: 08.00.05 - Санкт–Петербург., 2020.

71. Полихина Н. А., Тростянская И. Б., Рейтинги университетов: тенденции развития, методология.

72. Резник С.Д., Репутационный менеджмент в российском университете: проблемы и решения: монография / С. Д. Резник, Т. А. Юдина; общ. ред. С. Д. Резник. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 228 с.

М У Н Д А Р И Ж А

КИРИШ..... 3

I БОБ. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини ташкил этишга нисбатан назарий-услубий ёндашувлар таҳлили 5

1.1-§. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини шакллантиришнинг назарий асослари 5

1.2-§. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини ташкил этишнинг ўзига хос хусусиятлари..... 20

1.3-§. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини шакллантиришнинг меъёрий-ҳуқуқий асослари 33

II БОБ. Олий таълим муассасалари бошқарув тизими фаолиятининг жорий ҳолатини баҳолаш..... 51

2.1-§. Ўзбекистон Республикасида олий таълим соҳасини ривожлантириш борасидаги асосий йўналишлар таҳлили 51

2.2-§. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимининг жорий ҳолати таҳлили (Тошкент давлат иқтисодиёт университети мисолида)..... 67

2.3-§. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизими фаолиятининг корреляцион-регрессион таҳлили..... 87

III БОБ. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини такомиллаштириш йўллари 104

3.1-§. Олий таълим ва ишлаб чиқариш ўртасида интеграцион жараёнларни ташкил этиш..... 104

3.2-§. Олий таълим муассасаларида бошқарув фаолияти самарадорлигини таъминлаш борасидаги муаммолар ва уларни бартараф этиш йўллари..... 118

3.3-§. Олий таълим муассасаларида бошқарув тизимини такомиллаштириш йўналишлари..... 133

ХУЛОСА 151

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.... 158

ҚАЙДЛАР УЧУН

ҚАЙДЛАР УЧУН

Умарова Ҳилола Ўктамовна

ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТАШКИЛОТЛАРИДА ЗАМОНАВИЙ БОШҚАРУВ: НАЗАРИЯ, МЕТОДИКА ВА АМАЛИЁТ

Монография

Муҳаррир Ҳ.Абдиев
Мусаҳҳиҳлар: Д.Тўйчиева, А.Мустафоева
Бадиий муҳаррир Д.Жалилов
Саҳифаловчи Ҳ.Шарипова

Нашриёт лицензияси: AI № 290.04.11.2016
Босишга рухсат этилди: 14.08.2025 й.
Офсет босма қоғози. Қоғоз бичими 60x90 $^{1}/_{16}$
“Times New Roman” гарнитураси. Офсет босма усули.
Босма табоғи 35. Адади: 1000 нусха. Буюртма ___.

Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйида чоп этилди.
100128. Тошкент. Лабзак кўчаси, 86.
Тельефон: (371) 241-35-47, 241-48-62, 241-83-29
Факс: (371) 241-82-69
www.gglit.uz info@gglit.uz.