



## OLIV TA'LIM TASHKILOTLARIDA ZAMONAVIY BOSHQARUV TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI

## THE ISSUES OF IMPROVING THE MODERN MANAGEMENT SYSTEM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

<sup>1</sup>**Umarova Hilola  
O'ktamovna**

<sup>1</sup>*O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri,  
PhD, dotsent.*

### Annotatsiya Annotation

**Uzb.** - Mazkur maqolada oliy ta'lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv tizimini takomillashtirishning dolzarb jihatlarini keng yoritilgan. Xorijiy davlatlarning samarali boshqaruv amaliyotlari, xususan, Buyuk Britaniya, Finlandiya va Singapur davlatlarining tajribalari tahlil qilinib, ularni O'zbekiston ta'lim tizimida qo'llash imkoniyatlari tadqiq etilgan. Shuningdek, milliy modelni shakllantirish uchun institutsional va moliyaviy mustaqillik, raqamli boshqaruv va natijadorlikka asoslangan reyting baholash tizimlarini joriy etish tavsiya etilgan. Bundan tashqari, maqolada shakllantirilgan taklif va tavsiyalarni amaliyotga tatbiq etilishi oliy ta'lim tashkilotlarining samaradorligi va xalqaro raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qilishi asoslangan.

**Eng.** - This article provides an in-depth analysis of the urgent issues related to improving the modern management system in higher education institutions. The study examines the effective management practices of foreign countries, particularly the experiences of the United Kingdom, Finland, and Singapore, and explores the possibilities of applying these practices within Uzbekistan's education system. Furthermore, the article recommends the introduction of institutional and financial autonomy, digital governance, and performance-based rating and evaluation systems as key components for developing a national model. It is substantiated that the implementation of the proposed recommendations in practice will contribute to enhancing the efficiency and international competitiveness of higher education institutions.

### Kalit so'zlar: Keywords:

❖ *oliy ta'lim tashkiloti, boshqaruv tizimi, akademik va moliyaviy mustaqillik, ta'lim sifatini baholash, xalqaro tajriba, reyting tizimi, korporativ boshqaruv, raqamli texnologiyalar.*

❖ *higher education institution, management system, academic and financial autonomy, quality assessment of education, international experience, rating system, corporate governance, digital technologies.*

### Kirish.

Bugungi kunda zamonaviy globalashuv va raqobat sharoitida oliy ta'limning samarali boshqaruv tizimi milliy taraqqiyotning muhim omiliga aylanib bormoqda. Xususan, ta'lim sifatini oshirish, ilmiy-tadqiqot salohiyatini yuksaltirish va innovatsion faoliyatni rivojlantirish kabi maqsadlarga erishish,

avvalo, samarali boshqaruv tizimini shakllantirishga bog'liqdir. Zero, zamonaviy oliy ta'lim tashkilotlari faqatgina ta'lim berish markazi emas, balki raqobatbardosh kadrlar tayyorlovchi, yangi g'oyalarni yaratish va bilimlarni rivojlantirish orqali jamiyat taraqqiyotiga xizmat qiluvchi strategik institutlar bo'lishi lozim.

Hozirgi kunda ko'plab rivojlangan mamlakatlar tajribasiga ko'ra, universitet faoliyatida avtonomiya, hisobdorlik, raqamli boshqaruv, strategik rejalashtirish kabi mezonlar asosida shakllangan boshqaruv tizimlari keng qo'llanilmoqda. Xususan, AQSH, Buyuk Britaniya, Singapur va Germaniya kabi davlatlar oliy ta'lim tashkilotlarini bozor munosabatlari talablariga mos ravishda qayta tashkil etishga e'tibor qaratmoqda.

O'zbekiston Respublikasida ham oliy ta'limni isloh qilish jarayonida tub o'zgarishlar amalga oshirilmoqda. Xususan, pedagog kadrlar tayyorlash tizimini yagona yondashuv asosida tubdan takomillashtirish, yosh avlodni zamonaviy bilim va ko'nikmalarga ega bo'lgan yetuk mutaxassislar sifatida tayyorlash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 28-aprel kuni qabul qilingan "Pedagog kadrlar tayyorlash tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-73-son Farmoni muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur farmon bilan pedagogika yo'nalishidagi oliy ta'lim tashkilotlarida xalqaro tajriba asosida o'quv jarayonlarini samarali boshqarish tizimini joriy etish va xalqaro ta'lim dasturlari joriy etilgan ta'lim yo'nalishlarida talabalar bilimni baholashning yangi tizimini ishlab chiqish masalalari belgilangan.

Amalda esa oliy ta'lim tizimida hanuzgacha markazlashgan boshqaruv va strategik rejalashtirishning samarali va institutsionallashtirish mexanizmi to'liq shakllanmaganini kuzatish mumkin. Bu esa tizimdagi qaror qabul qilish jarayonlaridagi muammolar, resurslardan maqsadli foydalanishdagi yetishmovchiliklar va umumiy samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Holbuki, bu kabi boshqaruv modellari zamonaviy bilimlar bazasini yaratish, innovatsion tadqiqotlar va ta'lim sifatini yuksaltirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Shu nuqtai nazardan, mazkur maqolada oliy ta'lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv

tizimini takomillashtirish yo'llari xorij tajribasi asosida tahlil qilinib, muammoli jihatlar va samarali modellarga asoslangan milliy tizimni modernizatsiya qilishga oid ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi.

### **Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.**

Oliy ta'lim boshqaruv tizimini davlat va jamiyatning strategik maqsadlarini amalga oshiruvchi tizimga transformatsiyalash, oliy ta'lim tashkilotlarining (OTT) innovatsion infratuzilmasini shakllantirish orqali milliy va hududiy innovatsion ekotizimni rivojlantirish, OTTning an'anaviy faoliyat yo'nalishlariga bozor munosabatlarini joriy etishga doir masalalar yetakchi xorijlik va yurtimiz olimlarining ilmiy tadqiqotlarida o'z aksini topgan.

Xususan, P. Fiskning "Education 4.0" nomli ilmiy ishida OTT faoliyatini tashkil etishda "Universitet 4.0" modelini joriy etish natijasida boshqaruv tizimida yuz beradigan transformatsion jarayonlar tahlil etilgan. Kelajak universiteti sifatida e'tirof etilayotgan "Universitet 4.0" loyihasi faqatgina ta'lim, fan va innovatsiyalar jamlanmasi bo'lmasdan, balki jamiyatdagi barcha tuzilmalar integratsiyasi, butun umr davomida inson kapitalining rivojlanishini ta'minlovchi tizimni shakllantirishni nazarda tutadi [4].

OECD tomonidan e'lon qilingan "Future of Education and Skills 2030" loyihasida an'anaviy oliy ta'limdan "yangi realikni shakllantiruvchi" oliy ta'lim tizimiga transformatsiyalash jarayoni tahlil qilingan. Mazkur loyihada ta'kidlanishicha, oliy ta'lim tashkilotlariga (OTT) mustaqil mavqega ega bo'lgan tashkilot tarzida emas, balki unga yirik ekotizimning tarkibiy qismi sifatida yondashish talab etiladi. Shu bilan bir qatorda, OTT faoliyatiga tegishli qarorlarni qabul qilish va javobgarlik darajasi manfaatdor tomonlar o'rtasida teng taqsimlanishiga e'tibor qaratilgan [7].

M.V. Shkuratovanning "Globallashtirish va zamonaviy Rossiyada oliy ta'lim

iqtisodiyotining konvergent transformatsiyasi" nomli ilmiy ishida OTT faoliyatidagi eng muhim tendensiyalar sifatida:

a) boshqaruv tizimining demarkazlashuvi va OTT mustaqilligining oshishi, bu esa o'z navbatida, ularning ilmiy-tadqiqot faoliyati hamda ta'lim jarayonidagi o'ziga xos yo'nalish va ustuvorliklarni shakllantirishiga turtki bo'lgan;

b) xalqaro hamkorlik aloqalarining kengayib borishi ilmiy va ta'lim jarayonlari samaradorligini oshirish bilan bir qatorda, iqtidorli o'qituvchilar va talabalar uchun raqobat kuchayishiga olib kelgan;

v) OTTning akademik faoliyati an'anaviy ta'lim va ilmiy tadqiqotlar doirasidan tashqarida bo'lgan faoliyat turlari hisobiga kengayishi natijasida innovatsion strategiyalar, moliyalashtirish tartibi va OTTning tadbirkorlik funksiyasini amalga oshirish jarayonlariga ta'sir ko'rsatayotganligi ta'kidlangan [13].

Mahalliy tadqiqotchilardan Sh.T. Hamidov, I.H. Mo'minov, M.U. Rahmonov kabi olimlar o'z izlanishlarida ta'limni modernizatsiya qilishda boshqaruvning rolini alohida ta'kidlab o'tganlar. Xususan, M.U. Rahmonov ta'lim tizimi boshqaruvida "innovatsion yondashuvlar va raqamli mexanizmlar asosiy yo'nalish bo'lishi kerak" deb ta'kidlagan [10, 11, 12].

World Bank (2020) ma'lumotlariga ko'ra, raqamli transformatsiya ta'limdagi boshqaruvni tezkor, hisobdor va shaffof qilib qo'ygan bo'lib, bunday natijaga Learning Management Systems (LMS), Student Information Systems (SIS) va akademik tahlil vositalari asosiy texnologik omil sifatida ko'rsatilgan [8].

Hozirgi muhitda ta'lim muassasalariga qo'yilayotgan talablar o'zgaruvchan va tezkor bo'lib, adaptiv boshqaruv zaruratini keltirib chiqarmoqda. Bu borada Heifetz va Linsky o'z tadqiqotlarida rahbarlar faqat texnik muammolarni emas, balki moslashuvni talab qiluvchi murakkab muammolarni hal etishi

kerakligini ta'kidlaydilar [5].

Yuqorida keltirilgan va boshqa ilmiy-amaliy manbalarda zamonaviy boshqaruv tizimlari nazariy jihatdan strategik rejalashtirish, avtonomiya, shaffoflik va raqamlash tirish tamoyillariga asoslanmoqda. Ham xorijiy, ham mahalliy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, oliy ta'limda samarali boshqaruv – muvaffaqiyat kalitidir. Bu nazariy asoslar keyingi bo'limda xorijiy amaliyot tahlili bilan to'ldiriladi.

Yuqorida keltirilgan va boshqa ilmiy-amaliy manbalarda OTTdagi zamonaviy boshqaruv tizimini takomillashtirishning ilmiy-uslubiy xususiyatlariga ko'ra strategik rejalashtirish, avtonomiya, shaffoflik va raqamlash tirish masalalari tezkor o'zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy muhitda dolzarb bo'lib qolmoqda.

### **Tadqiqot metodologiyasi.**

Tadqiqotning maqsadi oliy ta'lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv tizimini takomillashtirish yuzasidan ilmiy asoslangan taklif va amaliy tavsiyalarni ishlab chiqish, O'zbekiston va xorijiy mamlakatlarning oliy ta'lim tashkilotlari boshqaruv modellarini taqqoslash, muammoli nuqtalarni aniqlash, "Universitet 3.0" modeliga o'tishga tayyorgarlik ko'rsatkichlarini baholashdan iborat.

### **Tahlil va natijalar muhokamasi.**

So'nggi yillarda O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimida qator tub islohotlar amalga oshirildi. Xususan, 2017–2024-yillar davrida qabul qilingan "2020–2030-yillarga mo'ljallangan Oliy ta'limni rivojlantirish konsepsiyasi", "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi, hamda oliy ta'lim muassasalari sonining sezilarli darajada ortishi mamlakat ta'lim sohasidagi tizimli transformatsiyaning amaliy ko'rinishi hisoblanadi.

Biroq, mazkur islohotlar asosan tashkiliy-huquqiy va infratuzilmaviy o'zgarishlarni qamrab olgan bo'lib, boshqaruv tizimining mazmun jihatdan modernizatsiya qilinishi

hanuzgacha chuqur tadqiq qilinmagan. Oliy ta'lim tashkilotlarida akademik va moliyaviy mustaqillikning cheklanganligi, raqamli boshqaruv tizimlarining tarqoq va integratsiyasiz holatda faoliyat yuritishi, shuningdek, natijaga asoslangan baholash mexanizmlarining yetishmasligi tizim samaradorligi va barqarorligiga to'sqinlik qiluvchi asosiy omillar sirasiga kiradi.

Shu nuqtai nazardan, O'zbekistondagi amaldagi boshqaruv tizimini zamonaviy xalqaro standartlar bilan taqqoslab tahlil qilish, muammoli jihatlarni aniqlash va milliy sharoitlarga moslashgan boshqaruv modelini ishlab chiqish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Jahon ta'lim dunyosida yuzaga kelgan raqobat va global integratsiya jarayonlari oliy ta'lim tizimini samarali boshqarishga nisbatan mutlaqo yangi yondashuvlarni talab qilmoqda. Ayniqsa, Yevropa, AQSh, Kanada, Janubiy Koreya, Singapur, Finlyandiya kabi mamlakatlarda oliy ta'lim tashkilotlari nafaqat ta'lim, balki tadqiqot va innovatsiya markazlariga aylanmoqda. Bu mamlakatlardagi universitetlar University 3.0 modelini

amaliyotga joriy qilgan holda, mustaqil boshqaruv, moliyaviy va akademik mustaqillik, reyting va sifat baholash mexanizmlari orqali jahon ta'lim bozorida o'z o'rnini mustahkamlamoqda.

Shu munosabat bilan, tadqiqotda bir qator rivojlangan davlatlar oliy ta'lim tashkilotlaridagi zamonaviy boshqaruv usullari tahlil qilinib, ularning quyidagi muhim jihatlari alohida e'tibor qaratildi:

- ❖ universitetlarning strategik mustaqilligi va moliyaviy erkinligi;
- ❖ korporativ boshqaruv tizimining shakllantirilishi;
- ❖ reyting va ta'lim sifatini baholash mezonlarining shaffofligi;
- ❖ raqamli transformatsiya va innovatsiyani boshqarish strategiyasi;
- ❖ professor-o'qituvchi va boshqaruv xodimlarini malaka oshirish tizimi.

Ushbu tajribalar tahlili O'zbekiston pedagogika oliy ta'lim tashkilotlari uchun amaliy yechim va tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

## 1-jadval

### Oliy ta'lim tashkilotlari mustaqillik darajasi bo'yicha tahlil<sup>3</sup>

| Davlat nomi      | 2022-yil                                               | 2023-yil                                          | 2024-yil                                               | Tendensiya tahlili (2022–2024)                                                   |
|------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AQSH</b>      | Yuqori (akademik va moliyaviy mustaqillik)             | Qisqarish: DEI siyosati bo'yicha federal bosimlar | Siyosiy bahslar bilan yanada cheklanish                | Mustaqillik nominal saqlansada, OTT faoliyatiga siyosiy aralashuv oshib bormoqda |
| <b>Britaniya</b> | Dual Governance tizimi mustahkam                       | Yevropada yetakchi hisoblanadi                    | Geosiyosiy xavflar fonida barqaror                     | Ta'lim bilan siyosat o'rtasidagi munosabatlar muvozanatda                        |
| <b>Singapur</b>  | Avtonomiya yuqori, parlament bilan muvofiqlashtirilgan | Yangidan to'liq mustaqil maqomlar berilgan        | Deyarli to'liq institutsional mustaqillik ta'minlangan | Mustaqillik bosqichma-bosqich institutsionallashmoqda                            |

1-jadval ma'lumotlariga ko'ra, AQSh tajribasi shundan dalolat beradiki, oliy ta'lim tashkilotlarida rasmiy ravishda yuqori

darajadagi mustaqillik mavjud bo'lsa-da, 2023–2024-yillarda DEI (diversity, equity, inclusion – xilma-xillik, tenglik, inklyuziya) siyosatlari va

<sup>3</sup>[https://www.insidehighered.com/news/students/diversity/2023/11/10/florida-board-governors-approves-anti-dei-regulations?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.insidehighered.com/news/students/diversity/2023/11/10/florida-board-governors-approves-anti-dei-regulations?utm_source=chatgpt.com), [https://www.flsenate.gov/Session/Bill/2023/266?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.flsenate.gov/Session/Bill/2023/266?utm_source=chatgpt.com), [https://www.singaporetech.edu.sg/10th-anniversary/our-story?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.singaporetech.edu.sg/10th-anniversary/our-story?utm_source=chatgpt.com) – ma'lumotlari asosida tayyorlangan.

federal-shtat darajasidagi ziddiyatlar tufayli muassasalarining erkin va mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlari cheklangan. Bu holat, o'z navbatida, universitetlar faoliyatining ichki siyosiy muhitga qaramligini oshirgan.

Buyuk Britaniyada 2022-yilda samarali deb baholangan Dual Governance (ikki qutbli boshqaruv) modeli 2023–2024-yillarda tashqi geosiyosiy o'zgarishlar ta'sirida qiyinchiliklarga duch kelgan. Xususan, Rossiya–Ukraina inqirozi, Erasmus+ dasturidan chiqish va Turing Scheme'ga o'tish kabi o'zgarishlar Britaniya universitetlarining moliyaviy barqarorligi va mustaqilligiga ma'lum darajada salbiy ta'sir ko'rsatgan.

Singapur OTtlari esa 2022–2024-yillar

mobaynida institutsional mustaqillikka erishish borasida barqaror o'sishni namoyon qilgan. Ayniqsa, 2023-yilda Singapore Institute of Technology'ga to'liq mustaqil maqom berilishi ushbu siyosatning amaliy samaradorligini ko'rsatadi. Bu davlatda universitetlar davlat siyosati bilan muvofiqlashtirilgan holda, siyosiy aralashuvdan xoli shaklda rivojlanmoqda.

Xorijiy mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, institutsional mustaqillikni kafolatlovchi, moliyaviy barqarorlik va siyosiy aralashuvdan xoli boshqaruv modeli Singapurda eng samarali va barqaror shaklda yo'lga qo'yilgan.

## 2-jadval

### Oliy ta'lim tashkilotlarining raqamlash tirish darajasi bo'yicha tahlili<sup>4</sup>

| Davlat nomi      | 2022-yil                                                  | 2023-yil                                         | 2024-yil                                                   | Tendensiya tahlili (2022–2024)                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AQSH</b>      | AQSH universitetlarida LMS, SIS tizimlari juda ommalashdi | Learning Analytics kengaydi                      | Big Data'dan ta'lim sifat nazoratida foydalanish boshlandi | Raqamlash tirish bosqichma-bosqich chuqurlashmoqda, lekin bu federal siyosatga bog'liq |
| <b>Britaniya</b> | Ta'lim dasturlari raqamlashgan                            | University Digital Strategies qabul qilindi      | Hybrid models mustahkamlandi                               | Raqamlash tirish tez sur'atda bo'lmasa-da, ijobiy yo'nalishda                          |
| <b>Singapur</b>  | Smart Campus tashabbuslari                                | Artificial Intelligence elementlari joriy etildi | Talabalar faoliyatini real-time kuzatuv yo'lga qo'yildi    | Dunyo bo'yicha eng raqamlashgan boshqaruv tizimi shakllanmoqda                         |

Tahlillar shuni ko'rsatmoqdaki, AQSHda 2022-yilga kelib oliy ta'lim tashkilotlarida asosiy raqamli platformalar sifatida LMS (Learning Management System) va SIS (Student Information System) faoliyat ko'rsatgan. 2023–2024 yillarda esa Learning Analytics va Big Data texnologiyalari asosida talabalar o'quv faoliyatini tahlil qilish, monitoring va baholash tizimlari joriy etila boshlandi. Biroq raqamlashtirish jarayoni

markazlashmagan bo'lib, har bir universitet darajasida mustaqil amalga oshirilmoqda. Shu bois rivojlanish darajasi tizimli tarzda shakllanmagan.

Buyuk Britaniyada raqamlashtirish jarayoni rejali va izchil kechmoqda. Ayni paytda "Hybrid Learning" (gibrid ta'lim) va "Digital Campus" (raqamli kampus) konsepsiyalari 2023–2024-yillarda dastlabki bosqichga kirib kelgan. Ushbu jarayonda ta'lim sifatini oshirish

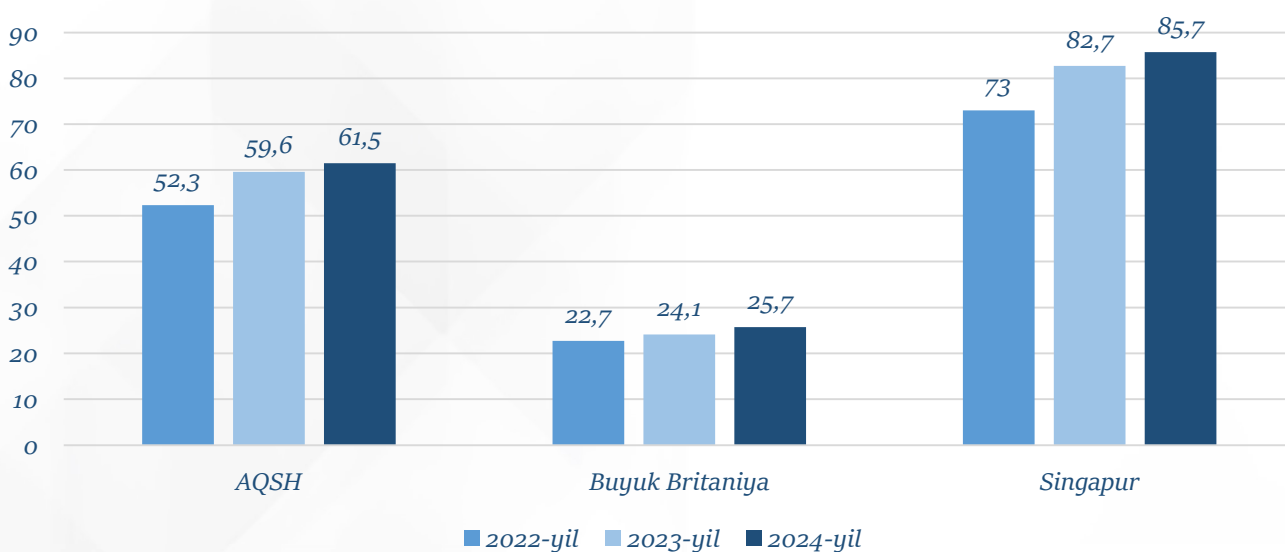
<sup>4</sup> [https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-023-12033-8?utm\\_source=chatgpt.com](https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-023-12033-8?utm_source=chatgpt.com), [https://www.aaup.org/academe/issues/spring-2023/surveying-role-data-higher-education?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.aaup.org/academe/issues/spring-2023/surveying-role-data-higher-education?utm_source=chatgpt.com), [https://www.mdpi.com/2071-1050/17/14/6369?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mdpi.com/2071-1050/17/14/6369?utm_source=chatgpt.com), [https://www.policyconnect.org.uk/media/4093/download?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.policyconnect.org.uk/media/4093/download?utm_source=chatgpt.com) – ma'lumotlari asosida tayyorlangan.

va masofaviy texnologiyalarni integratsiya qilish asosiy maqsad sifatida belgilangan.

Singapurda esa raqamlashtirish jarayoni keng qamrovli va strategik yondashuv asosida amalga oshirilmoqda. 2022-yildan boshlab "Smart Campus" loyihalari doirasida sun'iy intellekt (AI), real-time feedback (real vaqtli mulohaza) va raqamli nazorat (digital surveillance) kabi zamonaviy yechimlar keng tatbiq etilgan. 2023–2024-yillarga kelib, barcha universitetlarda raqamli boshqaruv tizimlari to'liq integratsiya qilindi va davlat siyosati

bilan uyg'unlashtirildi.

Xalqaro amaliyot tahlili shuni ko'rsatadiki, raqamlashtirish jarayonida Singapur yetakchi o'rinni egallab turibdi. U yerda raqamli yechimlar markazlashgan va davlat strategiyasi asosida izchil tatbiq etilmoqda. Buyuk Britaniya bosqichma-bosqich, biroq tizimli ravishda raqamli transformatsiyani amalga oshirmoqda. AQSHda esa raqamlashtirish jarayoni, asosan, oliy ta'lim tashkilotlari darajasida mustaqil ravishda rivojlanmoqda.



**1-rasm. Oliy ta'lim tashkilotlarini moliyalashtirish bo'yicha tahlil (mlrd. dollarda)**

Yuqoridagi tahlil ma'lumotlaridan ko'rish mumkinki, so'nggi yillarda oliy ta'limni moliyalashtirishdagi yondashuvlar mamlakatlar kesimida turlicha shakllangan bo'lib, har biri muayyan strategik maqsadlarga yo'naltirilgan.

Xususan, AQShda oliy ta'lim tizimini moliyalashtirish federal grantlar, talabalar uchun kreditlar va davlat budjetidan ajratiladigan dotatsiyalar orqali qo'llab-quvvatlanadi. 2022-yilda ushbu maqsadda ajratilgan mablag' 52,3 mlrd. dollarni tashkil etgan bo'lsa, 2023-yilda 59,6 mlrd. dollarga, 2024-yilda esa 61,5 mlrd. dollargacha oshgan. Ushbu o'sish oliy ta'limga davlat miqyosidagi e'tiborning ortishi, raqobatbardosh kadrlar tayyorlashga bo'lgan talabning kuchaygani

bilan izohlanadi.

Buyuk Britaniyada esa oliy ta'lim sohasini moliyalashtirishda talabalar tomonidan to'lanadigan to'lov-kontrakt summasi asosiy manba hisoblanadi. Shunga qaramay, davlat tomonidan ham ma'lum darajada budjet mablag'lari ajratib boriladi. 2022-yilda ushbu ko'rsatkich 22,7 mlrd. dollarni tashkil etgan bo'lsa, 2023 va 2024-yillarda mos ravishda 24,1 va 25,7 mlrd. dollargacha oshgan. Moliyalashtirish sur'ati nisbatan past bo'lsa-da, barqaror o'sish kuzatilmoqda. Bu holat oliy ta'lim tizimining iqtisodiy mustaqilligi va bozor mexanizmlari bilan uzviy bog'liq ekanligini ko'rsatadi.

Singapurda oliy ta'lim sohasi davlatning innovatsion rivojlanish va raqamli

iqtisodiyotga o'tish strategiyasida markaziy o'rinni egallaydi. Moliyalashtirish darajasi 2022-yilda 73 mlrd. dollarni tashkil etgan bo'lsa, 2023-yilda 82,7 mlrd. dollar va 2024-yilda 85,7 mlrd. dollarga yetgan. Ushbu dinamika ta'lim sohasiga qaratilgan katta e'tibor bo'lib, resurslarning maqsadli yo'naltirilishi va "Smart Nation" kabi milliy dasturlarning amalga oshirilayotgani bilan bog'liq.

Yuqoridagi ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, AQSh, Buyuk Britaniya va Singapur kabi rivojlangan davlatlarda oliy ta'lim sohasi davlat siyosati darajasida muhim strategik yo'nalish sifatida qoraladi. Moliyalashtirish manbalari, miqdorlari, usullari va sur'ati mamlakatlarning ichki siyosati, iqtisodiy modellari hamda ta'limni milliy rivojlanish strategiyasiga integratsiya qilish darajasiga bog'liq ravishda farq qiladi. AQSh va Singapurda moliyalashtirish o'sishi yuqori sur'atda bo'lsa, Buyuk Britaniyada u nisbatan ehtiyotkor va bozor mexanizmlariga tayanib amalga oshirilmoqda.

### **Xulosa va takliflar.**

Bugungi kunda O'zbekiston oliy ta'lim tizimi jadal islohotlar bosqichini boshdan kechirmoqda. Biroq, mazkur o'zgarishlardan kutilayotgan strategik natijalarga erishish uchun faoliyatning tub asosini tashkil etuvchi boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish dolzarb masala bo'lib qolmoqda.

Birinchidan, xalqaro tajriba tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, rivojlangan ta'lim tizimlari (Buyuk Britaniya, Singapur, AQSh)da universitetlar akademik, moliyaviy va tashkiliy mustaqillikka ega. Bu esa ularning tezkor, muvozanatli va bozor sharoitiga mos qarorlar qabul qilish qobiliyatini ta'minlamoqda. Shu nuqtai nazardan, O'zbekiston universitetlariga moslashuvchan avtonomiya berish ta'lim mazmuni va sifatini oshirishda hal qiluvchi omil bo'ladi.

Ikkinchidan, ta'lim muassasalarining faoliyatini baholashda an'anaviy yondashuvlar

o'rnini KPI (asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari) egallashi zarur. Buyuk Britaniyadagi TEF va REF kabi tizimlar hamda Finlyandiyadagi "performance-based funding" modeli ko'rsatadiki, natijaga qarab moliyalashtirish bilim berish jarayonini strategik maqsadlarga yo'naltiradi.

Uchinchidan, raqamlashtirish hozirgi sharoitda shunchaki texnik yangilik emas, balki boshqaruv samaradorligi, shaffoflik va javobgarlikni ta'minlovchi asosiy mexanizmdir. Singapurning Smart Campus konsepsiyasi misolida ko'rishimiz mumkinki, raqamlashtirish orqali universitetlar real-time tahlil, avtomatlashtirilgan qaror qabul qilish va xodimlar samaradorligini baholash qobiliyatiga ega bo'lmoqda. O'zbekistonda HEMIS, ATLAS va LMS kabi tizimlarni markazlashtirish orqali yagona raqamli boshqaruv ekotizimini shakllantirish maqsadga muvofiq.

To'rtinchidan, universitetlarning moliyalashtirish tizimida samaradorlikka asoslangan yondashuvni joriy etish maqsadga muvofiq. Bugungi sharoitda barcha oliy ta'lim tashkilotlari bir xil asosda mablag' olishadi, bu esa raqobat muhitini yo'qqa chiqaradi. Agar KPI ko'rsatkichlari asosida grantlar, investitsiyalar tarzida budjet taqsimlansa, ta'lim muassasalari ichki imkoniyatlarini rivojlantirishga majbur bo'ladi.

Beshinchidan, davlat va universitetlar o'rtasidagi munosabatlar na byurokratik buyruqbozlik, na to'liq erkinlik asosida, balki strategik sheriklik modelida qurilishi kerak. Davlat ta'lim sohasida strategik maqsadlarni belgilaydi, standartlar va mezonlarni ishlab chiqadi, biroq operativ boshqaruvni universitetning o'zi amalga oshiradi. Bu munosabat formal emas, balki shartnomaviy asosda — "performance agreement" orqali mustahkamlanishi lozim.

Oltinchidan, olib borilgan tahlillar va ilgari surilgan takliflar asosida ta'kidlash joizki, O'zbekistonda oliy ta'limni boshqaruv tizimini takomillashtirish bu uzoq muddatga mo'ljallangan strategiya emas, balki tezkor

tarzda amalga oshirilishi lozim bo'lgan ustuvor vazifa hisoblanadi. Mazkur jarayon faqat ma'muriy islohotlarni emas, balki milliy taraqqiyotning intellektual va innovatsion poydevorini yaratishga qaratilgan kompleks yondashuvni talab etadi.

Hozirgi global raqobat sharoitida universitetlarni moslashuvchan, raqobatbardosh, samarali boshqariladigan va xalqaro mezonlarga mos ravishda faoliyat yurituvchi ta'lim va ilmiy markazlar sifatida

qayta shakllantirish zarur. Bu o'zgarishlar nafaqat ta'lim sifatiga, balki mamlakatning iqtisodiy o'sishi, innovatsion salohiyati va inson kapitali rivojiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bois, oliy ta'lim tashkilotlarini raqamli transformatsiya, strategik boshqaruv, moliyaviy mustaqillik va bilim iqtisodiyoti talablariga muvofiq ravishda modernizatsiya qilish bugungi kunning dolzarb vazifasi sifatida qaralishi lozim.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
2. Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
3. Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*. Oxford: Oxford University Press.
4. Fisk, P. (2017, 25 yanvar). Education 4.0... the Future of Learning Will Be Dramatically Different, in School and throughout Life. Peter Fisk. <https://www.peterfisk.com/2017/01/future-education-young-everyone-taught-together/>
5. Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business Review Press.
6. Jongbloed, B., & Vossensteyn, H. (2001). Keeping up Performances: An International Survey of Performance-Based Funding in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(2), 127-145. <https://doi.org/10.1080/13600800120088678>
7. OECD. (2009). *Higher Education to 2030: Volume 2 – Globalisation*. Paris: OECD Publishing.
8. World Bank. (2020). *The Role of Digital Technologies in Modernizing Education Management*. Washington, DC: World Bank Publications.
9. Jo'rayev, Q. M. (2022). Oliy ta'lim tashkilotlarida raqamli boshqaruv tizimlari va ulardan samarali foydalanish yo'llari. *Zamonaviy Ta'lim Jurnal*, №1(10), 27-33.
10. Mo'minov, I. H. (2020). Oliy ta'lim tizimini isloh qilishda boshqaruvning zamonaviy modellari. *Iqtisodiyot va Ta'lim*, №4, 19-25.
11. Rahmonov, M. U. (2023). Oliy ta'lim tashkilotlarida boshqaruvni raqamlashtirish: nazariy va amaliy yondashuvlar. *Ilm va Amal*, №2, 45-51.
12. Hamidov, Sh. T. (2021). Oliy ta'lim tizimini boshqarishda strategik yondashuvning ahamiyati. *O'zbekistonda Ta'lim Islohotlari*, №3, 32-38.
13. Шкуратова М. В. Глобализация и конвергентная трансформация экономики высшего образования в современной России: диссертация канд. экон. наук. Северо-Осетинский гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова, 2020. 192 с.