



UDK:378.1

Ikrom RIXSIBOYEV,

Toshkent shahridagi xalqaro Vestminster universiteti dotsenti, fizika-matematika fanlari nomzodi

Email: irikhsiboev@wiut.uz

Baxrom MIRKASIMOV,

Toshkent shahridagi xalqaro Vestminster universiteti Iqtisodiyot fanlari doktori

Email: bmirkasimov@wiut.uz

O‘zMU professori, f.f.d L.Muhammadjonova taqrizi asosida

OLIIY TA'LIM MUASSASALARI PROFESSOR O'QITUVCHILARINING FAOLIYATI SAMARADORLIGI: TXVU MISOLIDA

Annotatsiya

Maqolada Toshkent shahridagi xalqaro Vestminster universiteti (TXVU) tajribasi asosida professor-o'qituvchilar faoliyatini baholashning zamonaviy mexanizmlari tahlil qilinadi. Tadqiqot markazida "40-40-20" muvozanatlangan yuklama modelining akademik va ilmiy salohiyatni oshirishdagi roli yoritilgan. Tahlil asosida milliy oliy ta'lim tizimida yillik individual ish rejalarini optimallashtirish va ilmiy natijadorlikni rag'batlantirish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqilgan. Xulosalar "O'zbekiston – 2030" strategiyasidagi ta'lim va tadqiqot sifatini oshirish maqsadlariga yo'naltirilgan.

Kalit so'zlar: Oliy ta'lim, professor-o'qituvchi faoliyati samaradorligi, 40-40-20 modeli, KPI, TXVU, tadqiqot va o'qitish integratsiyasi, ta'lim sifati.

THE EFFECTIVENESS OF PERFORMANCE OF ACADEMIC STAFF IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: IN CASE OF WIUT

Annotation

The article analyzes modern mechanisms for evaluating the activities of professors and lecturers based on the experience of the Westminster International University in Tashkent (WIUT). The role of the "40-40-20" balanced workload model in increasing academic and scientific potential at the HEIs is highlighted. Based on the analysis, practical proposals are developed to optimize annual individual work plans and stimulate scientific productivity in the national higher education system. The conclusions are directed to the goals of improving the quality of education and research in the "Uzbekistan – 2030" strategy.

Key words: Higher education, faculty performance, KPI, WIUT, 40-40-20 model, integration of research and teaching, quality of education.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПРОФЕССОРОВ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ: В ПРИМЕРЕ МВУТ

Аннотация

В статье анализируются современные механизмы оценки деятельности профессоров и преподавателей на основе опыта международного Вестминстерского университета в Ташкенте (МВУТ). Подчеркивается роль модели сбалансированной рабочей нагрузки «40-40-20» в повышении академического и научного потенциала ВУЗа. На основе анализа разработаны практические предложения по оптимизации годовых индивидуальных рабочих планов и стимулированию научной продуктивности в национальной системе высшего образования. Выводы направлены на достижение целей повышения качества образования и научных исследований в рамках стратегии «Узбекистан – 2030».

Ключевые слова: Высшее образование, эффективность работы преподавательского состава, KPI, МВУТ, модель 40-40-20, интеграция исследований и преподавания, качество образования.

Kirish. Globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida oliy ta'lim muassasalari nafaqat bilim manbai, balki innovatsion markazlarga aylanmoqda. Bu jarayonda professor-o'qituvchilar faoliyati samaradorligini an'anaviy akademik modeldan natijaga asoslangan (KPI) yondashuvga o'tkazish dolzarb masalaga aylandi. Xalqaro tajribada ta'lim (Teaching-Intensive) va tadqiqotga (Research-Intensive) yo'naltirilgan modellar keng qo'llaniladi. O'zbekiston ta'lim

tizimi ham uzoq yillik "o'quv yuklamasi" (soatbay tizim) modelidan voz kechib, "O'zbekiston-2030" strategiyasi doirasida ilmiy tadqiqotlar ulushini 50 foizga yetkazishni maqsad qilgan. Ushbu maqsadlarga erishishda Toshkent xalqaro Vestminster universiteti (TXVU) tajribasi, xususan, 2020-yildan joriy etilgan "40-40-20" muvozanatlashgan yuklama modeli (40% o'qitish, 40% tadqiqot, 20% hissa) alohida ahamiyatga ega. Maqolaning maqsadi – TXVU tajribasini tahlil

qilish orqali milliy OTMLarda kadrlar salohiyatini boshqarishning yangi strategik modelini yaratish bo'yicha ilmiy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Oliy ta'lim muassasalarida professor-o'qituvchilarning ish faoliyati samaradorligini baholash va yuklamalarni taqsimlash masalasi global miqyosda transformatsiya jarayonini boshdan kechirmoqda. Ushbu sohadagi tadqiqotlar va xalqaro tajriba tahlili shuni ko'rsatadiki, an'anaviy yondashuvlardan natijadorlikka asoslangan strategik modellarga o'tish universitetlarning raqobatbardoshligini ta'minlovchi asosiy omildir.

Glazgo va Oklend universitetlari tajribasi akademik xodimlarni rag'batlantirishda aniq KPI ko'rsatkichlarining ustuvorligini ko'rsatadi[7].

Kvinslend universiteti modeli esa dars berish, tadqiqot va ma'muriy vazifalar muvozanatini saqlashga xizmat qiladi [9]. S. Val va A. Quintas (2025) ta'kidlaganidek, raqamli platformalar sharoitida KPI tizimi nafaqat nazorat, balki akademik samaradorlikni optimallashtirishning strategik mexaniz-miga aylangan [1].

Oliy ta'limda ilmiy tadqiqotlar salmog'ini oshirish masalasi ko'plab tadqiqotchilar e'tiborida turibdi. Qayumova (2024) o'z tadqiqotida KPI tizimining fakultetlardagi ilmiy faoliyatga ta'sirini tahlil qilib, tizimli baholash mexanizmlari ilmiy mahsuldorlikni sezilarli darajada oshirishini isbotlagan[2]. K. Ruziev va M. Mamasolieva (2022) O'zbekistondagi universitetlarning tadqiqot salohiyatini o'rganar ekan, ilmiy-tadqiqot bazasini yaratishda boshqaruv modellarini xalqaro standartlarga moslash-tirish zarurligini alohida ta'kidlaydilar [3].

O'zbekiston sharoitida oliy ta'limning innovatsion faoliyati va uning iqtisodiy rivojlanishdagi o'rni B.Sh. Usmonov tomonidan atroflicha tahlil qilingan bo'lib, u oliy ta'lim va iqtisodiyot integratsiyasida innovatsion yondashuvlarning ahamiyatini ko'rsatib bergan [4]. Oliy ta'lim muassasalarining sifat menejmenti sohasidagi siyosatlar va tizimlarini belgilab olish jarayonlari Asqarov tomonidan o'rganilgan [6].

Toshkent shahridagi xalqaro Vestminster Universiteti (TXVU) ichki me'yoriy hujjatlari, xususan, "Annual Performance Development Review" va "Workload Allocation Model" kabi siyosatlar ushbu xalqaro modellarning milliy ta'lim muhitiga muvaffaqiyatli moslashtirilgan namunasi bo'lib xizmat qiladi [10].

TXVUda akademik yuklamani taqsimlashning "40-40-20" modeli

TXVUda professor-o'qituvchilar faoliyati an'anaviy "o'quv soatlari" emas, balki ish vaqtining foizlardagi taqsimotiga asoslanadi. "40-40-20" modeli xodimning haftalik mehnat faoliyatini (masalan, 36 soatlik ish haftasida) quyidagicha taqsimlashni nazarda tutadi: O'qitish: 14 soat (40%); Tadqiqot: 14 soat (40%); Universitet rivojiga hissa: 8 soat (20%).

Ushbu tizim akademik xodimga o'z ustida ishlash va ilmiy faoliyat bilan shug'ullanish uchun vaqt kafolatini beradi. Baholash jarayonida har bir kategoriya bo'yicha maxsus mezonlar belgilangan. Professor-

o'qituvchilar o'z kompetensiyasidan kelib chiqib, kafedra mudiri bilan kelishilgan holda jami 100 dan 140 ballgacha (har bir kategoriyada) bo'lgan individual trayektoriyani tanlab oladilar. Bu yondashuv faoliyatni individuallashtirish va natijadorlikni ta'minlashga xizmat qiladi.

O'qitish va o'qitishni qo'llab-quvvatlash (Teaching – 40%)

Pedagogik faoliyatning ushbu yo'nalishi nafaqat auditoriya mashg'ulotlarini, balki seminarlarga tayyorgarlik, talabalar ishini baholash va qayta aloqa (feedback) berish hamda individual mentorlik jarayonlarini qamrab oladi. TXVUda asosiy urg'u miqdorga emas, balki Britaniya standartlari asosidagi sifat nazoratiga qaratiladi. Professor-o'qituvchilarning o'qitish faoliyati 12 ta mezon asosida, har birining salmog'iga qarab 5 dan 30 ballgacha bo'lgan shkalada (jami maksimal 140 ball) baholanadi. Ushbu mezonlar asosida ish tashkil etilishi dars sifatini oshirish bilan birga, talabalarining bilimni o'zlashtirish ko'rsatkichlariga ijobiy ta'sir ko'rsatishini qiyidagi mezonlar asosida baholanadi:

1. Talabalarining anonim so'rovnomasi natijalari (Student Evaluation);
2. O'qituvchining modul (dars) tahlili (Module Chronicles);
3. Nazorat ishalri tizimga yuklash (Assessments tools);
4. Talabalar ishlarini baholash va fikrlar berish (Marking and Feedback);
5. O'quv dasturini rivojlantirish (Curriculum Development);
6. Ma'muriy va akademik yetakchilik ishlari (Module/Course Leadership);
7. Ta'limda yetakchilik-AdvanceHE sertifikatlari (Leadership in Teaching);
8. O'quv-seminar materiallari sifati (Materials Development);
9. Zamonaviy raqamli ta'lim platformalaridan foydalanish (Use of Technology);
10. Zamonaviy o'qitish uslublarida foydalanish (Revision of Teaching Methods);
11. Akademik intizom (On-Time Delivery);
12. Ichki nazorat faolligi (Internal Moderation);

Ushbu 12 ta mezon TXVUda "O'qituvchi – Talaba – Ma'muriyat (dekanat)" zanjirining uzviyligini ta'minlaydi. Bu tizimning asosiy farqi shundaki, u o'qituvchini shunchaki "dars beruvchi" emas, balki "material yaratuvchi, lider, tadqiqotchi va anqidiy tahlilchi" sifatida shakllantiradi. Bu model "O'zbekiston-2030" strategiyasidagi ta'lim sifatini tashqi audit qilish va xalqaro standartlarni joriy etish talablariga to'la javob beradi.

II. Ilmiy-tadqiqot faoliyati (Research – 40%)

Ilmiy-tadqiqot ishlari professor-o'qituvchilarning olim sifatidagi birlamchi majburiyatidir. Ushbu vaqt ichida o'qituvchi Scopus yoki Web of Science bazalaridagi jurnallar uchun maqola yozishi, konferensiyalarda qatnashishi yoki universitetning ichki grantlari ustida ishlashi shart. Bu "O'zbekiston – 2030" strategiyasidagi ilmiy tadqiqotlar ulushini oshirish talabiga va shu orqali xalqaro reytinglarda (QS, THE)

yuqori o'rinlarni egallashga to'la mos keladi. TXVUda professor-o'qituvchilarning ilmiy-tadqiqot faoliyatini baholovchi 9 ta asosiy mezonni quyidagicha tizimlashtirish va sharhlash mumkin. Ushbu mezonlar universitetning 40 foizlik «Ilmiy Tadqiqot» (Research) yuklamasining mazmunini belgilab beradi (maksimal to'plash mumkin bo'lgan ball 140):

1. Xalqaro nashrlar sifati (Peer-Reviewed Publication);
2. Ilmiy anjumanlardagi ishtirok (Conference Participation);
3. Kitob va monografiyalar nashri (Book Publications);
4. Tahririyat faoliyati (Editorial Board);
5. Grantlar va ilmiy loyihalar (Research Funding);
6. Iqtiboslar indeksi (Citations);
7. Dissertatsiya ishlariga ilmiy rahbarlik (Dissertation Supervision);
8. Doktorantlarga ilmiy rahbarlik (PhD/DSc Supervision);
9. Ilmiy e'tirof va mukofotlar (Other Achievements);

III. Universitet rivojiga hissa (University Contribution – 20%)

Bu blok «Akademik fuqarolik» (Academic Citizenship) deb ham ataladi. Bunga talabalarga akademik maslahat berish, ma'muriy komissiyalarda ishtirok etish va universitetning ijtimoiy imidjini oshirishga qaratilgan faoliyatlar, davlat, xususiy sektordagi ish beruvchilar va xorijiy tashkilotlar bilan xamkorlik kabi faoliyat turlari kiradi. TXVUda professor-o'qituvchilar mexnat samaradorligini belgilovchi uchinchi blok bo'yicha 11 ta mezonni quyidagicha qisqa va tahliliy shaklda ifodalash mumkin (maksimal to'plash mumkin bo'lgan ball 140):

1. Universitet qo'mitalardagi faoliyat (Committee Membership);
2. Talabalar klublarida etakchilik va mentorlik (Extracurricular & Mentorship);
3. Akademik maslahatchilik (Academic Tutoring);
4. Qabul jarayonlarida ishtirok (Recruitment of staff and students);
5. Kasbiy rivojlanish (Professional Development);
6. Yosh hamkasblarga ustozlik (Staff Mentoring);
7. Hamkasblarni darslarini kuzatish (Peer-Observation);
8. Xalqaro va xususiy sektordagi hamkor (Reputation with Stakeholders);
9. Kafedrada faollik (Departmental Operations);
10. Jamiyatga foyda keltirish (Contribution to Society);

%	%	%	%	%
A'lo (excellent)	Yaxshi (good)	Qoniqarli (satisfactory)	O'zgartirish kerak (needs improvement)	Sezilarli o'zgartirish kerak (needs significant improvement)
80 balldan yuqori	70-79.9 ball	60-69.9 ball	40-59.9 ball	40 balldan past

11. Imtihonlar nazoartchilik qilish (Invigilation).

Mazkur 11 ta mezon professor-o'qituvchining nafaqat mutaxassis, balki «universitet va jamiyat fuqarosi» sifatidagi mas'uliyatini belgilab, muassasaning ichki va tashqi rivojlanishiga xizmat qiladi.

Yuqorida keltirilgan asosiy uchta mezon qo'shimcha ravishda professor-o'qituvchilarning individual rivojlanish rejasi (Individual Development Plan – IDP) doirasidagi faoliyati xam baxolanadi va uning ikkita asosiy mezonlarini quyidagicha tasniflash va sharhlash mumkin. Bu mezonlar professor o'qituvchilarga qo'shima 10% ball to'plash imkoniyatini yaratadi.

Majburiy kurslarni tamomlash. O'qituvchining kasbiy mas'uliyati va yangi bilimlarni o'zlashtirish darajasi baholanadi. Bunda belgilangan kurslarni o'z vaqtida bitirish, sertifikat olish hamda o'rganilgan materiallar bo'yicha shaffof hisobotlarni taqdim etish talab etiladi.

Bilimlarni tatbiq etish va tajriba almashish. Olingan nazariy bilimlarning universitet faoliyatiga ta'siri baholanadi. Bunda o'qituvchining yangi ko'nikmalarni dars jarayoniga tatbiq etishi, ish samaradorligining oshishi hamda hamkasblari uchun trening va vorkshoplar tashkil etish orqali tajriba almashishi asosiy mezon hisoblanadi.

Individual rivojlanish rejasi (IDP) doirasidagi ushbu mezonlar "O'zbekiston – 2030" strategiyasida ko'zda tutilgan pedagoglarning kasbiy mahoratini uzluksiz oshirish va ta'lim sifatini ichki audit qilish tizimining amaliy ifodasidir. TXVU tajribasi shuni isbotlaydiki, o'qituvchi o'z bilimlarini hamkasblari bilan bo'lish-gandagina ta'lim muhitida transformatsiya va sifat o'sishi yuz beradi.

Bu model qanday ishlaydi?

O'quv yili boshida har bir professor-o'qituvchi o'z tajribasi, ilmiy unvoni va lavozimidan kelib chiqib, kafedra mudiri bilan individual ish rejasini ishlab chiqadi. Mazkur jarayonda mezonlar SMART (aniqlik, o'lchovlilik, erishiluvchanlik, dolzarblik va muddatga asoslanganlik) tamoyillari asosida tanlanadi. Barcha ko'rsatkichlar (KPI) universitetning yillik faoliyatni baholash (Annual Performance Development Review) onlayn tizimiga kiritiladi. Yil yakunida xodimning ish samaradorligi mazkur tizim orqali quyidagi formula asosida hisoblanadi:

$$S=T*0.4+R*0.4+C*0.2+IDP*0.1$$

Bu yerda S- umumiy natija, T- o'qitishga (teaching), R – tadqiqotga (research), S- universitet rivojiga hissa qo'shishga (contribution) oid faoliyat natijalari va IDP shaxsiy rivojlanish rejasiga (Individual development plan) aloqador faoliyat baxolarini ifodalaydi. Professor-o'qituvchining faoliyatini samaradorligi formula qo'llash orqali olingan natija quyidagi tartibda xulosa qilinadi.

“40-40-20” modeli TXVUga nima beryapti?

TXVUdagi samaradorlik modelining yutug'i, masalan, qaysi jabxalarda namoyon bo'ldi va aniq ma'lumotlarga (performance evidence) asoslangan xolda adolatli qarorlar qabul qilishga xizmat qilmoqda, hususan:

1. Akademik va pedagogik sifat transformatsiyasida O'qituvchini «soatbay ishchi»dan tadqiqotchi-pedagog (ustoz-shogird) darajasiga ko'tardi.

O'qitish sifatini yaxshilab, talabalar bilan individual mulqot, seminar-treninglar va mentorlik tadbirlari saviyasini oshirdi.

Bitiruv malakaviy ishlariga rahbarlik mas'uliyatini kuchaytirish orqali ilmiy ish sifatini kafolatladi.

2. Ilmiy salohiyat va xalqaro nufuzning ortishida

Universitetni «faqat o'qitish» maskanidan «ilmiy tadqiqot» universitetiga transformatsiyasiga zamin yaratdi.

Ilmiy nashrlar (maqola, kitob, qo'llanma) soni va sifatining oshishiga, iqtiboslar ko'payishiga xizmat qildi.

Professor-o'qituvchilarning ilmiy va ijtimoiy loyihalardagi samarali ishtirokini ta'minladi.

3. Kadrlar boshqaruvi va korporativ madaniyatda

Xodimlarni ilmiy unvon (academic promotion) va lavozim darajasini oshirishda (grade review) ob'ektiv asos yaratdi.

Xorijiy mutaxassislar bilan mehnat shartnomalarini uzaytirish bo'yicha shaffof tizimni shakllantirdi.

Xodimlarni ijtimoiy qo'llab-quvvatlash va o'z ustida muntazam ishlashga undovchi sog'lom akademik muhitni yaratdi.

Mezon	Анъанавий модель	TXVU (40-40-20) модели
Asosiy qism	O'quv rejadagi soatlarni bajarish	Sifat va natijadorlik (Excellence and Impact)
Vaqt taqsimoti	70-80% auditoriya mashg'ulotlari	40% Ta'lim, 40% tadqiqot, 20% Universitet rivojiga hissa qo'shish
Baholash mezoni	Ish daftari va hisobotlar	Xalqaro Scopus/WoS bazalarida maqolalar, talabalar e'tirofi, bitiruvchilarni ish bilan ta'minlash, xalqaro reytinglar
Rag'batlantirish	Lavozim maoshi (statik)	Erishilgan KPI natijalariga ko'ra (dinamik)

Prezident Administratsiyasi huzuridagi Ta'lim sifatini ta'minlash milliy agentligi tomonidan 2025–2026 yillarda qo'yilayotgan yangi talablari (malakalarni baholash, tashqi audit) TXVU modelida o'z aksini topgan. Xususan, TXVUdagi o'qituvchilarning katta qismi Buyuk Britaniyaning Advance HE (Oliy ta'lim akademiyasi) xalqaro sertifikatlariga egaligi ularning nafaqat milliy, balki global mehnat bozorida ham raqobatbardoshligini ta'minlaydi.

ADABIYOTLAR

1. Val S.& Quintas A. Key performance indicators for optimizing academic performance and course design in online educational platforms, Cogent Education, 2025, 12:1, 2529420, DOI: 10.1080/2331186X.2025.2529420.
2. Qayumova M. The Impact of Key Performance Indicators on Faculty Research in Higher Education, International Journal for Multidisciplinary Research, Volume 6, Issue 5, September-October 2024.
3. Ruziev K. and Mamasolieva M., Building University Research Capacity in Uzbekistan, 2022, DOI: 10.1007/978-3-031-12141-8_15
4. Usmonov B.Sh. Oliy ta'limning innovatsion faoliyati va uni iqtisodiyot rivojlanishidagi o'rni. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 3, may-iyun, 2018.
5. Usmonov B.Sh. va boshqalar. "Oliy ta'lim muassasalari menejmenti" (darslik).
6. Askaqov A. Oliy ta'lim muassasasi sifat menejmenti ayrim masalalari, 2025, DOI:10.64436/R.K.10011
7. The University of Glasgow, Academic appointment & promotion policy, <https://www.gla.ac.uk/myglasgow/pod/all/pay/promotion/acpromotion/>
8. The University of Auckland, Academic Development and Performance Review Policy, <https://www.auckland.ac.nz/en/about-us/about-the-university/policy-hub.html>
9. The University of Queensland, Workload Allocation for Academic Staff Guideline; <https://policies.uq.edu.au>
10. Annual Performance Development Review Policy (TXBY ichki hujjati).
11. WIUT Workload allocation model (TXBY ichki hujjati).

4. Boshqaruvi shaffofligi va ijtimoiy ta'sirda

Baholashda inson omilini kamaytirib, manfaatlar to'qnashuvini minimallashtirdi va xalqaro KPI tizimiga o'tishni ta'minladi.

Haqqoniy va dalillarga asoslangan qarorlar qabul qilish tizimini yo'lga qo'ydi.

Universitet va professor-o'qituvchilarning jamiyatdagi faol o'rni (social impact) mustahkamladi.

Xulosa. Bunday kompleks yondashuv “O'zbekiston – 2030” strategiyasida ko'zda tutilgan oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvi sifatini xalqaro standartlarga moslashtirish va OTMlarning jamiyat hayotidagi ijtimoiy ta'sirini kuchaytirish vazifalari bilan to'liq hamohangdir. TXVU tajribasi shuni ko'rsatadiki, o'qituvchining ma'muriy va ijtimoiy faolligi uning akademik faoliyatiga zarar yetkazmaydi, balki univer-sitetning yaxlit ekotizimini mustahkamlaydi. Har bir semestr yakunida talabalar o'qituvchining mahoratini maxsus onlayn tizim orqali anonim baholashi professor o'qituvchilarning yillik reytingiga bevosita ta'sir qiladi. Dars jarayonlari hamkasblar yoki kafedra mudirlari tomonidan kuzatilishi va baholanishi «o'qituvchi - o'qituvchiga ustoz» tamoyilini kuchaytiradi. Yil yakunida har bir xodim rahbariyat bilan yuzma-yuz suhbatdan o'tadi va «40-40-20» rejasining bajarilishi tahlil qilinadi. Quyidagi jadvalda tizimlarning konseptual farqlarini ko'rish mumkin:

E'tirof. TXVUda professor-o'qituvchining faoliyatini samaradorligi baholashning muvozanatlangan «40-40-20» tizimini joriy qilishda va amaliyotga qo'llanilishida X.Urazbayev, J.Mallabayev, I.Yuldasheva, U.Yusupova, K.Karimov, A.Xalikov va boshqa xamkasblarning fikr muloxazalari va qo'shgan xissalari taqsimiga loyiq va ularga mualliflar minnatdorchilik bildiradilar.