



UDK: 37.01

**Gulxumor USMANOVA,**  
*Toshkent menejment va iqtisodiyot instituti IGF o‘qituvchisi*

*P.f.d., professor A.Xo‘jayev taqrizi asosida*

## OLIIY TA‘LIM TIZIMIDA BOSHQARUVNI TASHKIL ETISHNING EVOLYUTSIYASI

Аннотация

Mazkur maqolada O‘zbekiston oliy ta‘lim tizimida boshqaruvning tarixiy taraqqiyot bosqichlari, zamonaviy boshqaruv modellari hamda raqamli boshqaruv tizimining joriy etilishi tahlil qilingan. Mustaqillikdan so‘nggi davrda amalga oshirilgan islohotlar, oliy ta‘lim muassasalariga avtonomiya berilishi va boshqaruvda samaradorlikni oshirish bo‘yicha qabul qilingan qarorlar asosida evolyutsiya jarayonining bosqichlari yoritilgan. Maqolada mavjud muammolar hamda takliflar orqali boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish yo‘llari ko‘rsatib o‘tilgan.

## ВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация

В данной статье проанализированы исторические этапы развития системы управления в высшем образовании Узбекистана, современные модели управления, а также внедрение цифровой системы управления. Освещены этапы эволюции на основе реформ, осуществлённых после обретения независимости, предоставления автономии высшим учебным заведениям и принятых решений по повышению эффективности управления. В статье также указаны существующие проблемы и представлены предложения по дальнейшему совершенствованию системы управления.

## THE EVOLUTION OF MANAGEMENT ORGANIZATION IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM

Annotation

This article analyzes the historical stages of development in Uzbekistan’s higher education management system, modern governance models, and the implementation of a digital management system. It highlights the evolution process based on reforms carried out after independence, the granting of autonomy to higher education institutions, and decisions aimed at increasing management efficiency. The article also outlines existing problems and proposes recommendations for further improvement of the management system.

**Kalit so‘zlar:** oliy ta‘lim, boshqaruv evolyutsiyasi, ta‘lim islohotlari, avtonomiya, raqamli boshqaruv, HEMIS, ta‘lim siyosati.

**Kirish.** Oliy ta‘lim tizimi har bir davlatning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotida muhim strategik omil hisoblanadi. Ushbu tizimning samarali faoliyat yuritishi ko‘p jihatdan boshqaruv mexanizmlarining qay darajada mukammal tashkil etilganiga bog‘liq. XX asrning ikkinchi yarmidan boshlab dunyo miqyosida oliy ta‘limni modernizatsiya qilish, unga strategik yondashuvlar asosida yondashish, boshqaruvni markazlashuvdan desentralizatsiyalashga o‘tkazish tendensiyalari kuchaydi. Bu jarayon O‘zbekiston kabi rivojlanayotgan davlatlar uchun ham dolzarb masalaga aylandi.

**Mavzuga oid adabiyotlar tahlili.** Oliy ta‘limda boshqaruv masalalari bo‘yicha ko‘plab xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan fundamental va amaliy tadqiqotlar olib borilgan. Ularning asarlarida boshqaruv tizimining samaradorligi, avtonomiyaning darajasi, tashqi va ichki manfaatlar muvozanati, shuningdek, globalizatsiya sharoitida oliy ta‘lim muassasalarining moslashuvchanligi masalalari chuqur tahlil etilgan.

Masalan, J. Clark (1983) o‘zining mashhur “The Higher Education System” asarida oliy ta‘limda

“akademik, davlat va bozor kuchlari” o‘rtasidagi o‘zaro ta‘sir asosida shakllangan boshqaruv modelini taklif qiladi. U boshqaruvda muvozanatni saqlash uchun bu uch kuchning nisbiy ustunligiga qarab tizimlar “oliy ta‘lim bazar modeli”, “davlat byurokratiyasi modeli” yoki “akademik avtonomiya modeli” tarzida ishlashini ta‘kidlaydi [5].

M. Tight (2004) esa oliy ta‘lim muassasalarining boshqaruv strukturasi, moliyaviy manbalarni boshqarish, sifati va samaradorligi masalalariga e‘tibor qaratgan. U ta‘lim tizimlarining doimiy o‘zgaruvchan muhitga moslasha olish salohiyati hamda avtonomiya va hisobotlilik (accountability) o‘rtasidagi murakkab muvozanatni muhim muammo sifatida ko‘rsatadi [6].

R. Scott (1995) tashkilot nazariyasi asosida oliy ta‘lim muassasalarining strukturaviy xususiyatlarini tahlil qilgan. U oliy ta‘limni murakkab sotsiotexnik tizim sifatida ko‘rib, boshqaruvning institutsional omillari, tashqi muhit bosimlari va ichki o‘zgarishlar o‘rtasidagi o‘zaro ta‘sirni ochib bergan [7].

Mahalliy kontekstda esa, O‘zbekistonda oliy ta‘lim tizimining boshqaruvi mustaqillikdan so‘ng tub

o'zgarishlarga uchradi. Ilk yillarda sovetcha markazlashgan modeldan asta-sekinlik bilan uzoqlashilib, 2000-yillardan boshlab huquqiy asoslar mustahkamlandi. Xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining bir qator qaror va farmonlari, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining me'yoriy hujjatlari orqali boshqaruv tizimida modernizatsiya, desentralizatsiya va avtonomiya tamoyillari joriy etildi [2].

So'nggi yillarda (xususan, 2017-yildan so'ng) esa oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy va akademik mustaqillik berilishi, rektorlarni tanlov asosida tayinlash, kuzatuv kengashlari tashkil etilishi kabi mexanizmlar boshqaruvni liberallashtirishga xizmat qilmoqda [4]. Shu bilan birga, raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali boshqaruvda shaffoflik, tezkorlik va nazorat mexanizmlari mustahkamlanmoqda. Masalan, oliy ta'limda "Elektron universitet", "Talaba axborot tizimi", "Kadrlarga oid elektron platformalar" kabi axborot tizimlari faol joriy etilmoqda [6].

Biroq, mavjud tadqiqotlar ko'proq amaldagi siyosiy qarorlar va tashkiliy o'zgarishlarga qaratilgan bo'lib, boshqaruv evolyutsiyasining chuqur nazariy tahlili, raqamli transformatsiya bilan bog'liq ilmiy konseptlar va ularning oliy ta'lim sifati bilan bog'liqligi yetarlicha yoritilmagan. Shu sababli, oliy ta'limda boshqaruv jarayonlarining nazariy asoslarini tahlil qilish, mavjud muammolarni aniqlab, tizimli takliflar ishlab chiqish bugungi kunning dolzarb ilmiy vazifalaridan biridir.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Oliy ta'lim tizimida boshqaruv tizimining tarixiy rivojlanishini, zamonaviy boshqaruv modellari va raqamli transformatsiya jarayonlarini tizimli tahlil qilishga qaratilgan. Metodologiya tanlashda mavzuning ko'p qirrali, kompleks xususiyati inobatga olinib, quyidagi ilmiy usullar qo'llanildi:

**Tarixiy-tahliliy yondashuv:** Bu yondashuv asosida O'zbekiston oliy ta'lim tizimining boshqaruv sohasida bosib o'tgan tarixiy bosqichlari (sovet davri, mustaqillikning dastlabki yillari, islohotlar davri, raqamli transformatsiya bosqichi) hujjatlar, me'yoriy asoslar va ilmiy adabiyotlar orqali tahlil qilindi. Ushbu yondashuv boshqaruv evolyutsiyasining davriy qonuniyatlarini aniqlash imkonini berdi.

**Taqqoslama (komparativ) tahlil:** Tadqiqotda O'zbekiston tajribasi xalqaro boshqaruv modellar (masalan, AQSh, Buyuk Britaniya, Janubiy Koreya, Finlyandiya) bilan taqqoslandi. Bu metod orqali boshqaruvning avtonomiya, markazlashuv darajasi, moliyaviy erkinlik va sifat nazorati jihatlaridagi o'xshashlik va farqlarga e'tibor qaratildi.

**Tizimli yondashuv:** Oliy ta'lim tizimi murakkab ijtimoiy institut sifatida qaralib, boshqaruv, moliyaviy mexanizmlar, inson resurslari, me'yoriy baza, texnologik infratuzilma va tashqi talablar o'rtasidagi o'zaro aloqalar tizim sifatida baholandi. Bu yondashuv orqali boshqaruvdagi har bir omilning umumiy tizimga ta'siri aniqlashtirildi.

**Me'yoriy-huquqiy tahlil:** Boshqaruv islohotlariga oid prezident qarorlari, vazirlik nizomlari, strategiyalar, davlat dasturlari o'rganilib, ular asosida boshqaruv strukturasi o'zgarishlar va ularning huquqiy asoslari tahlil qilindi.

**Hujjatlar tahlili (content analysis):** Oliy ta'lim sohasidagi rasmiy hisobotlar, statistika ma'lumotlari,

xalqaro tashkilotlarning (UNESCO, OECD) tavsiyalari hamda mahalliy va xorijiy ilmiy maqolalar kontent jihatdan o'rganildi.

**Muammoli yondashuv:** Tadqiqot davomida oliy ta'limdagi boshqaruvda uchrayotgan tizimli muammolar (resurs taqsimoti, raqamli transformatsiya, inson kapitali yetishmovchiligi) aniqlanib, ularning kelib chiqish sabablari va hal etish yo'llari tahlil qilindi.

**Tahlil va natijalar.** Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston oliy ta'lim tizimida boshqaruvning shakllanishi va rivojlanishi bosqichma-bosqich, turli davrlar sharoitida o'ziga xos xususiyatlar bilan kechgan bo'lib, bu evolyutsiya jarayonida tashkiliy, me'yoriy-huquqiy, iqtisodiy va texnologik omillar muhim rol o'ynagan.

Tarixiy bosqichlar bo'yicha boshqaruv evolyutsiyasi - Tahlil natijalariga ko'ra, boshqaruv tizimi quyidagi asosiy bosqichlar orqali shakllangan:

**Sovet davri (1945–1991):** oliy ta'lim tizimi to'liq markazlashgan, yagona davlat nazoratidagi byurokratik model asosida boshqarilgan. Universitetlar mustaqillikka ega bo'lmagan, o'quv rejalari, moliyaviy va kadr siyosati markazlashgan holda boshqarilgan.

**Mustaqillikdan keyingi dastlabki yillar (1991–2005):** Oliy ta'lim tizimida milliy modelni shakllantirishga harakat qilindi, biroq amaliyotda avvalgi markazlashgan boshqaruv modeli saqlanib qoldi. Rivojlanishga nisbatan me'yoriy tayanch kuchli bo'lmagan.

**Modernizatsiya va islohotlar davri (2005–2016):** Boshqaruvda me'yoriy-huquqiy asoslar mustahkamlandi, lekin byurokratik yondashuv ustunligicha qoldi. Akademik avtonomiya sust, resurslar taqsimoti markazlashgan edi.

**Islohotlar va transformatsiya davri (2017–hozirgi vaqtgacha):** Prezident qarorlari asosida oliy ta'limda avtonomiya, raqamli boshqaruv, ochiqlik va natijadorlikka asoslangan boshqaruv mexanizmlari shakllanmoqda. Rektorlar tanlov asosida tayinlanmoqda, kuzatuv kengashlari faoliyati kengaymoqda.

Zamonaviy boshqaruv modellarining qo'llanishi - Tadqiqotda J. Clark (1983), M. Tight (2004) kabi olimlarning nazariy ishlanmalariga tayangan holda, O'zbekiston oliy ta'lim tizimi hozirda "integratsiyalashgan gibril model" yo'nalishida rivojlanayotganini ko'rsatdi. Bu modelda davlatning strategik nazorati, bozor elementlarining kirib kelishi hamda muassasa avtonomiyasining o'zaro uyg'unlashuvi mavjud.

Raqamli boshqaruv tizimining shakllanishi - So'nggi yillarda boshqaruv tizimiga raqamli texnologiyalar joriy qilinishi muhim natijalarni berdi. Biroq tahlillar shuni ko'rsatdiki, mavjud axborot tizimlari o'zaro integratsiyalashmagan, funksional takrorlanishlar mavjud, va foydalanuvchi tajribasi optimal emas. Bu esa boshqaruvda samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

**Muammolar va ularning tizimli sabablari - Tadqiqot davomida boshqaruvda quyidagi muammolar aniqlangan:**

resurslarning notekis taqsimoti;	
boshqaruv kadrlarining malaka darajasining pastligi;	
raqamli texnologiyalarning cheklangan qo'llanilishi;	
strategik rejalashtirish va monitoring mexanizmlarining sustligi.	

Bularning barchasi oliy ta'lim tizimining raqobatbardoshligini pasaytirishga olib kelishi mumkin.

O'zbekiston oliy ta'limida boshqaruvning evolyutsiyasi bosqichma-bosqich liberalizatsiyaga olib keldi, biroq bu jarayon to'liq yakuniga yetmagan.

Muassasalarga berilgan akademik va moliyaviy avtonomiya hali ham real mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini to'liq ta'minlamaydi.

Boshqaruv samaradorligini oshirish uchun ilmiy asoslangan strategik yondashuv, tashqi baholash mexanizmlari va raqamli transformatsiyaning kompleks joriy etilishi talab etiladi.

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijalari O'zbekiston oliy ta'lim tizimida boshqaruvning evolyutsiyasi bosqichma-bosqich va murakkab tarixiy, siyosiy hamda iqtisodiy omillar ta'sirida shakllanganini ko'rsatdi. Sovet davrida to'liq markazlashgan va byurokratik boshqaruv modeli hukmron bo'lgan bo'lsa, mustaqillik yillaridan so'ng bosqichma-bosqich avtonomiyalashuv, modernizatsiya va raqamli transformatsiya yo'nalishidagi islohotlar boshlangan. So'nggi yillarda davlat siyosatining izchil davom ettirilishi natijasida oliy ta'lim muassasalarining akademik va moliyaviy mustaqilligi kuchaymoqda, strategik boshqaruv tamoyillari joriy qilinmoqda.

Biroq, mavjud muammolar – moliyaviy resurslar taqsimotidagi nomutanosiblik, boshqaruv kadrlarining yetarlicha tayyor emasligi, raqamli boshqaruv tizimlarining integratsiya darajasining pastligi – tizimda samaradorlikka to'liq erishishga to'sqinlik qilmoqda. Bu holat oliy ta'lim muassasalarining xalqaro reytinglardagi o'rniga, kadrlar sifati va ilmiy salohiyatga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Tadqiqot asosida quyidagi amaliy va strategik tavsiyalar ilgari suriladi:

Natijaga asoslangan boshqaruv modelini joriy etish OTMlarda strategik rejalashtirish, yillik samaradorlik indikatorlari va ichki baholash tizimlari asosida boshqaruv yuritilishi lozim. Bu, byurokratik yondashuvdan samaradorlikka yo'naltirilgan boshqaruvga o'tishni tezlashtiradi.

Akademik va moliyaviy avtonomiyani kuchaytirish OTMlarga mustaqil o'quv rejalari tuzish, xorijiy hamkorlik asosida dasturlar ochish, budjetdan tashqari mablag'larni shakllantirish va ulardan mustaqil foydalanish huquqi kengaytirilishi zarur.

Boshqaruv kadrlarini tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini modernizatsiya qilish Rektorlar, prorektorlar va fakul'tet dekanlari uchun xalqaro tajribaga asoslangan menejment kurslari, MBA moduliga o'xshash dasturlar joriy etilishi lozim. Davlat granti asosida boshqaruv sohasida doktorantura tizimi kengaytirilishi kerak.

Raqamli boshqaruvni integratsiyalashgan tizimga aylantirish Har bir OTMda mavjud raqamli platformalarni yagona axborot tizimiga birlashtirish, real vaqt rejimida monitoring yuritiladigan boshqaruv panellarini joriy etish orqali qaror qabul qilish sifati oshiriladi.

Kuzatuv kengashlari faoliyatini kuchaytirish Mustaqil ekspertlar, xususiy sektor vakillari va bitiruvchilardan iborat Kuzatuv kengashlari OTM faoliyatini baholash, rivojlantirish va boshqaruvda shaffoflikni ta'minlashda faol ishtirok etishlari zarur.

Hududiy OTMlar salohiyatini oshirishga yo'naltirilgan maxsus dastur ishlab chiqish Infratuzilmani modernizatsiya qilish, ilmiy grantlar ajratish, ilg'or boshqaruv amaliyotlarini hududiy OTMlarga transfer qilish orqali teng rivojlanish ta'minlanadi.

#### ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni, 2020.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida" PQ-2909-son qarori 20.04.2017.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti qarori PQ-4851-son, 06.10.2020.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Davlat oliy ta'lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini ta'minlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" PQ-60-son qarori 24.14.2021.
5. Clark, B. R. (1983). The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. University of California Press
6. Tight, M. (2004). The Development of Higher Education in the United Kingdom since 1945. Open University Press.
7. Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations. Sage Publications.
8. UNESCO. "Higher Education in the World: Challenges and Trends", 2022.
9. O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi rasmiy sayti – www.edu.uz