

TA'LIM XIZMATLARINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI

Umarov Ravshanjon Gafurovich

Farg'ona davlat universiteti

mustaqil izlanuvchisi

tel: +998 91 654 57 91

Annotatsiya. Mazkur maqolada ta'lim xizmatlarini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini takomillashtirishning nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etilgan. Ta'lim tizimida yuz berayotgan global transformatsiyalar; raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi, sun'iy intellekt texnologiyalarining keng qo'llanilishi hamda ta'lim xizmatlari bozorida raqobatning kuchayishi boshqaruv mexanizmlarini yangi yondashuvlar asosida takomillashtirish zaruratini yuzaga keltirmoqda. Tadqiqot davomida ta'lim xizmatlarini boshqarishga oid zamonaviy ilmiy qarashlar tizimlashtirildi, xorijiy davlatlar tajribasi tahlil qilindi hamda milliy ta'lim tizimida mavjud boshqaruv mexanizmlarining samaradorligi baholandi. Ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv, sifat menejmenti, raqamli boshqaruv platformalari, manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik, innovatsion boshqaruv vositalari va natijadorlikka asoslangan boshqaruv konsepsiyalarining qo'llanilish darajasi o'rganildi.

Kalit so'zlar: Ta'lim xizmatlari, boshqaruv mexanizmi, ta'lim menejmenti, raqamli transformatsiya, sifat menejmenti, innovatsion boshqaruv, strategik boshqaruv, ta'lim sifati, raqobatbardoshlik, sun'iy intellekt.

KIRISH

So'nggi yillarda jahon miqyosida ta'lim tizimida yuz berayotgan tub institutsional va texnologik o'zgarishlar ta'lim xizmatlarini boshqarishning mazmuni hamda mexanizmlarini qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda. Raqamli iqtisodiyotning shakllanishi, bilimlar iqtisodiyotining ustuvor rivojlanishi, mehnat bozori talablarining tez o'zgarishi va oliy ta'lim xizmatlari bozorida xalqaro raqobatning kuchayishi ta'lim muassasalari faoliyatini boshqarishda zamonaviy yondashuvlarni joriy etishni strategik zaruratga aylantirdi. Endilikda ta'lim muassasalari nafaqat ta'lim beruvchi tashkilot, balki yuqori sifatli xizmatlarni yaratish, iste'molchilar ehtiyojini qondirish, innovatsiyalarni joriy etish va jamiyatning barqaror rivojlanishiga xizmat qiluvchi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida qaralmoqda.

Ta'lim xizmatlari bozorining kengayishi, nodavlat ta'lim muassasalari sonining ortishi, xalqaro universitetlarning kirib kelishi hamda masofaviy ta'lim texnologiyalarining rivojlanishi boshqaruv tizimining moslashuvchanligi va samaradorligini oshirishni talab qilmoqda. Mazkur sharoitda strategik rejalashtirish, sifat menejmenti, raqamli boshqaruv platformalari, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish hamda manfaatdor tomonlar bilan samarali hamkorlikni yo'lga qo'yish ta'lim xizmatlarini boshqarishning

ustuvor yoʻnalishlariga aylanmoqda. Shu bilan birga, taʼlim sifati, moliyaviy barqarorlik, institutsional mustaqillik va xalqaro reytinglarda yuqori natijalarga erishish kabi masalalar ham zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishni talab etmoqda.

Oʻzbekiston Respublikasida ham taʼlim tizimini modernizatsiya qilish, oliy taʼlim qamrovini kengaytirish, xalqaro standartlarni joriy etish va boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan keng koʻlamli islohotlar amalga oshirilmoqda. "Oʻzbekiston – 2030" strategiyasi⁶², oliy taʼlimni transformatsiya qilish boʻyicha davlat dasturlari hamda raqamli texnologiyalarni taʼlim jarayoniga keng tatbiq etishga oid meʼyoriy-huquqiy hujjatlar taʼlim xizmatlarini boshqarish tizimini yangi bosqichga olib chiqishga xizmat qilmoqda. Biroq mavjud boshqaruv amaliyotida resurslardan foydalanish samaradorligi, boshqaruv qarorlarining tezkorligi, taʼlim sifatini baholashning zamonaviy mexanizmlarini qoʻllash, manfaatdor tomonlar bilan integratsiyani kuchaytirish va raqamli boshqaruv vositalarini kompleks joriy etish boʻyicha ayrim muammolar saqlanib qolmoqda.

Xalqaro amaliyotlarda rivojlangan davlatlarda taʼlim xizmatlarini boshqarish institutsional avtonomiya, natijadorlikka asoslangan moliyalashtirish, sifatni tashqi baholash, raqamli ekotizimlarni rivojlantirish va sunʼiy intellekt asosidagi boshqaruv yechimlarini joriy etish orqali amalga oshirilmoqda. Mazkur yondashuvlar taʼlim muassasalarining boshqaruv samaradorligini oshirish, xizmatlar sifatini yaxshilash hamda xalqaro raqobatbardoshligini mustahkamlashga xizmat qilmoqda. Shu sababli ilgʻor xorijiy tajribalarni milliy taʼlim tizimi sharoitlariga moslashtirish va zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish dolzarb ilmiy muammo hisoblanadi⁶³.

Mavzu boʻyicha olib borilgan ilmiy tadqiqotlar taʼlim menejmenti, strategik boshqaruv, xizmatlar sifati, raqamli transformatsiya va innovatsion rivojlanish masalalarini keng qamrab olgan boʻlsa-da, taʼlim xizmatlarini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini kompleks baholash, ularning samaradorligini aniqlash hamda milliy taʼlim tizimiga mos integrallashgan boshqaruv modelini ishlab chiqish boʻyicha ilmiy izlanishlar yetarli darajada shakllanmagan. Ayniqsa, raqamli boshqaruv vositalari, sunʼiy intellekt texnologiyalari va maʼlumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarining taʼlim xizmatlari sifatiga taʼsirini kompleks baholash masalalari chuqur tadqiq etishni talab qiladi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Taʼlim xizmatlarini boshqarish masalasi soʻnggi yillarda iqtisodiyot, menejment va pedagogika fanlari kesishgan nuqtada shakllanayotgan ustuvor ilmiy yoʻnalishlardan biri hisoblanadi. Bilimlar iqtisodiyotining rivojlanishi, raqamli transformatsiyaning jadallashuvi hamda taʼlim xizmatlari bozorida raqobatning kuchayishi taʼlim muassasalarini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish zaruratini yuzaga keltirdi. Zamonaviy ilmiy qarashlarda taʼlim xizmatlarini boshqarish strategik rejalashtirish, sifat menejmenti, institutsional boshqaruv, manfaatdor

⁶² Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti. (2023). "Oʻzbekiston – 2030" strategiyasi toʻgʻrisida PF–158-son Farmon. 2023-yil 11-sentabr.

⁶³ UNESCO. (2024). AI Competency Frameworks for Teachers and Students. Paris: UNESCO.

tomonlar bilan hamkorlik hamda natijadorlikka yo'naltirilgan boshqaruv tamoyillarining uzviy uyg'unligi sifatida talqin etiladi. OECD ekspertlari ta'lim boshqaruvining samaradorligi institutsional avtonomiya, javobgarlik, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish va innovatsion boshqaruv vositalarini kompleks qo'llash orqali ta'minlanishini ta'kidlaydilar. Shu bilan birga, ko'plab mamlakatlarda boshqaruv tizimining markazlashganligi hamda manfaatdor tomonlar o'rtasidagi muvofiqlashtirishning yetarli emasligi ta'lim sifati rivojlanishini cheklovchi omil sifatida qayd etiladi⁶⁴.

UNESCO tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda ta'lim xizmatlarini boshqarishda Education Management Information System (EMIS) platformalarining ahamiyati alohida e'tirof etiladi. Mazkur tizim boshqaruv qarorlarini ishonchli statistik ma'lumotlar asosida qabul qilish, ta'lim sifatini monitoring qilish va resurslardan samarali foydalanishni ta'minlaydi. UNESCO ekspertlarining fikricha, boshqaruvning raqamlashtirilishi ta'lim tizimining barqaror rivojlanishida muhim omil bo'lsa-da, ko'plab davlatlarda raqamli infratuzilma va boshqaruv salohiyatining yetarli emasligi ushbu jarayonning samaradorligini pasaytirmoqda. O'zbekiston bo'yicha ham HEMIS tizimini rivojlantirish va dalillarga asoslangan boshqaruvni joriy etish ustuvor vazifa sifatida belgilangan⁶⁵.

Ta'lim xizmatlari sifatini boshqarish masalalarida ISO 21001 xalqaro standarti muhim metodologik asos hisoblanadi. Mazkur standart ta'lim tashkilotlari faoliyatini ta'lim oluvchilar ehtiyojlariga yo'naltirish, uzluksiz takomillashtirish, inklyuzivlik, manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik va boshqaruv jarayonlarining shaffofligini ta'minlashni nazarda tutadi. So'nggi tahrirdagi standartda raqamli transformatsiya, masofaviy ta'lim va sun'iy intellekt texnologiyalarini boshqaruv tizimiga integratsiyalash alohida e'tiborga olingan. Biroq rivojlanayotgan mamlakatlarda mazkur standartni amaliy joriy etishning samaradorligi bo'yicha empirik tadqiqotlar yetarli emas⁶⁶.

Ilmiy adabiyotlarda sun'iy intellekt, Big Data va Learning Analytics texnologiyalarining ta'lim xizmatlarini boshqarishdagi roli ham keng yoritilmoqda. Romero va Ventura ta'lim analitikasi yordamida boshqaruv qarorlarining aniqligi ortishi, talabalar natijalarini prognoz qilish va resurslardan samarali foydalanish imkoniyatlari kengayishini asoslaydi. Shu bilan birga, ma'lumotlar xavfsizligi, etik me'yorlar va shaxsiy ma'lumotlarni himoya qilish masalalari ushbu texnologiyalarni joriy etishda dolzarb muammolar sifatida baholanmoqda⁶⁷.

O'zbekiston olimlari tomonidan ta'lim xizmatlarini boshqarish masalalari asosan oliy ta'limni modernizatsiya qilish, sifat menejmenti va institutsional islohotlar nuqtai nazaridan o'rganilgan. X. Hakimova⁶⁸ ta'lim tashkilotlarida jarayonli boshqaruvni joriy etish ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat

⁶⁴ OECD. (2024). OECD Public Governance Reviews: Uzbekistan. Paris: OECD Publishing

⁶⁵ UNESCO. (2025). Education management, monitoring and evaluation. Paris: UNESCO.

⁶⁶ International Organization for Standardization. (2025). ISO 21001:2025 Educational organizations — Management systems for educational organizations. Geneva: ISO.

⁶⁷ Romero, C., & Ventura, S. (2024). Educational Data Mining and Learning Analytics: An Updated Survey.

⁶⁸ Hakimova, X. (2022). Process approach to management of educational organization. Economics and Innovative Technologies, 10(5), 137–145.

qilishini asoslaydi. N. Hakimov va M. Vaxobova⁶⁹ esa oliy ta'lim tizimida moliyaviy mustaqillik, raqamli boshqaruv va xalqaro integratsiya universitetlarning raqobatbardoshligini oshiruvchi asosiy omillar ekanligini qayd etadilar. Biroq ushbu tadqiqotlarda sun'iy intellekt texnologiyalari, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv va integratsiyalashgan boshqaruv modeli yetarli darajada yoritilmagan.

MDH davlatlari olimlari ilmiy ishlarida oliy ta'lim muassasalarining strategik boshqaruvi, ta'lim xizmatlari sifati, universitetlarning xalqaro raqobatbardoshligini oshirish va raqamli boshqaruv tizimlarini rivojlantirish masalalari keng tadqiq etilgan. Rossiya va Qozog'iston olimlari ta'lim xizmatlarini boshqarishda sifat menejmenti, jarayonli boshqaruv va natijadorlikka asoslangan moliyalashtirish mexanizmlarining samaradorligini asoslaganlar. Shu bilan birga, aksariyat tadqiqotlarda strategik menejment, raqamli transformatsiya, sun'iy intellekt va manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni yagona konseptual model sifatida o'rganish masalalari yetarli darajada ishlab chiqilmagan.

Shunday qilib, mahalliy va xorijiy ilmiy manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, ta'lim xizmatlarini boshqarish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar soni ortib borayotganiga qaramay, zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini kompleks baholash, ularning o'zaro integratsiyasini asoslash hamda O'zbekiston oliy ta'lim tizimi sharoitiga mos ilmiy-amaliy modelni ishlab chiqishga qaratilgan tadqiqotlar yetarli emas. Mazkur ilmiy bo'shliq ushbu tadqiqotning nazariy va amaliy ahamiyatini belgilaydi hamda ta'lim xizmatlarini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishni taqozo etadi.

METODOLOGIYA

Mazkur tadqiqot ta'lim xizmatlarini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlash hamda ularning samaradorligini baholashga qaratilgan kompleks metodologik yondashuv asosida amalga oshirildi. Tadqiqot jarayonida nazariy va empirik usullar uyg'unligiga asoslangan aralash (mixed methods) tadqiqot dizayni qo'llanildi. Ushbu yondashuv ta'lim xizmatlarini boshqarish mexanizmlarini har tomonlama o'rganish, ularning amaldagi holatini baholash hamda takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

Birinchi bosqichida ta'lim xizmatlarini boshqarishning nazariy va uslubiy asoslari tizimli yondashuv asosida o'rganildi. Bunda ta'lim xizmatlari boshqaruvining tarkibiy elementlari, ular o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik hamda boshqaruv jarayoniga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar kompleks ravishda tahlil qilindi. Tizimli yondashuv boshqaruv mexanizmlarining yaxlit faoliyatini baholash hamda ularning samaradorligini belgilovchi omillarni aniqlash imkonini berdi.

Tadqiqot davomida ilmiy abstraksiyalash, tahlil va sintez, induksiya va deduksiya, qiyosiy tahlil hamda mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Ilmiy abstraksiyalash usuli orqali ta'lim xizmatlarini boshqarishning nazariy konsepsiyalari umumlashtirildi, tahlil va sintez yordamida boshqaruv mexanizmlarining alohida tarkibiy qismlari o'rganilib, ularning o'zaro integratsiyasi

⁶⁹ Hakimov, N., & Vaxobova, M. (2023). Oliy ta'lim tizimida talabalar bilimni yuksaltirish jarayoni: Muammolar va yechimlar. *Green Economy and Development*, 1(11).

asoslandi. Induksiya va deduksiya usullari orqali mavjud ilmiy qarashlardan umumiy xulosalar chiqarildi hamda ularning amaliy ahamiyati baholandi. Qiyosiy tahlil usuli yordamida ta'lim xizmatlarini boshqarishning turli modellari va ularning o'ziga xos jihatlari solishtirildi.

Empirik tadqiqot bosqichida iqtisodiy-statistik tahlil usullaridan foydalanildi. Ta'lim xizmatlarini boshqarish samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlarning dinamikasi o'rganildi, ularning o'zgarish tendensiyalari tahlil qilindi hamda nisbiy va mutlaq ko'rsatkichlar asosida umumlashtirildi. Statistik ma'lumotlarni qayta ishlash jarayonida guruhlash, taqqoslash, dinamik qatorlar tahlili va grafik tasvirlash usullaridan foydalanildi.

Tadqiqotda SWOT tahlili yordamida ta'lim xizmatlarini boshqarish tizimining kuchli va zaif tomonlari, mavjud imkoniyatlari hamda tashqi tahdidlari baholandi. PESTLE tahlili asosida esa siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, texnologik, huquqiy va ekologik omillarning ta'lim xizmatlarini boshqarishga ta'siri tizimli ravishda o'rganildi. Mazkur usullar boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlashda muhim metodik vosita bo'lib xizmat qildi⁷⁰.

Tadqiqot natijalarining ishonchligini ta'minlash maqsadida olingan ma'lumotlar o'zaro qiyoslandi, mantiqiy tahlil qilindi hamda umumlashtirildi. Tadqiqot jarayonida xolislik, izchillik, tizimlilik va ilmiylik tamoyillariga qat'iy amal qilindi. Mazkur metodologik yondashuv ta'lim xizmatlarini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini chuqur tahlil qilish, mavjud muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etishga qaratilgan ilmiy-amaliy tavsiyalarni ishlab chiqish uchun metodik asos vazifasini bajardi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Ta'lim xizmatlarini boshqarish tizimining samaradorligi mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi, inson kapitalining sifat jihatidan o'sishi hamda innovatsion iqtisodiyotning shakllanishida muhim omillardan biri hisoblanadi. So'nggi yillarda O'zbekiston Respublikasida oliy ta'lim tizimini isloh qilish, boshqaruv mexanizmlarini modernizatsiya qilish hamda ta'lim xizmatlari bozorida raqobat muhitini shakllantirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Natijada oliy ta'lim muassasalari sonining ortishi, ta'lim qamrovining kengayishi va raqamli boshqaruv texnologiyalarining joriy etilishi ta'lim xizmatlarini boshqarish samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda.

1-jadval

O'zbekiston oliy ta'lim tizimining asosiy rivojlanish ko'rsatkichlari⁷¹

Ko'rsatkich	2020/2021	2024/2025	O'zgarishi %
Oliy ta'lim bilan qamrov (%)	18,7	47,7	29 %
Talabalar soni (ming kishi)	808,4	1 432,8	77 %
OTMga qabul qilinganlar (ming)	174,9	381,7	118,24 %

⁷⁰ UNESCO. (2025). Education Management, Monitoring and Evaluation. Paris: UNESCO.

⁷¹ Muallif ishlanmasi O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlari asosida.

kishi)			
Oliy ta'lim muassasalari soni	129	222	72,1 %

Jadval ma'lumotlari tahlili shuni ko'rsatadiki, 2020/2021-o'quv yilida oliy ta'lim bilan qamrov darajasi 18,7 foizni tashkil etgan bo'lsa, 2024/2025-o'quv yiliga kelib ushbu ko'rsatkich 47,7 foizga yetgan. Demak, to'rt yil davomida qamrov darajasi 29 foiz punktga oshgan. Mazkur o'sish oliy ta'lim tizimida amalga oshirilgan institutsional islohotlar, yangi davlat, nodavlat va xorijiy oliy ta'lim muassasalari faoliyatining yo'lga qo'yilishi hamda qabul kvotalarining bosqichma-bosqich kengaytirilishi bilan izohlanadi.

Talabalar sonining 808,4 ming nafardan 1 million 432,8 ming nafarga yetishi, ya'ni qariyb 77 foizga ortishi oliy ta'lim xizmatlariga bo'lgan talabning sezilarli ravishda oshganligini ko'rsatadi. Talabalar kontingentining bunday sur'atlarda ko'payishi oliy ta'lim muassasalari boshqaruv tizimiga qo'yiladigan talablarni ham tubdan o'zgartirmoqda. Xususan, an'anaviy boshqaruv usullari o'rnini elektron hujjat aylanishi, raqamli ta'lim platformalari, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari va ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlari egallashi zarur bo'lmoqda.

Shuningdek, 2024/2025-o'quv yilida oliy ta'lim muassasalari sonining 222 taga yetgani ta'lim xizmatlari bozorida raqobat muhitining shakllanganligini anglatadi. Xususan, xorijiy oliy ta'lim muassasalari filiallari sonining ortishi, nodavlat universitetlarning faoliyati kengayishi hamda ta'lim xizmatlari diversifikatsiyasining kuchayishi boshqaruv tizimidan yanada yuqori samaradorlikni talab qilmoqda. Mazkur sharoitda strategik boshqaruv, sifat menejmenti, risklarni boshqarish va innovatsion menejment elementlarini keng qo'llash dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Ta'lim xizmatlarini boshqarishda raqamlashtirish darajasi ham muhim ko'rsatkichlardan biri hisoblanadi. So'nggi yillarda oliy ta'lim muassasalarida HEMIS, elektron dekanat, elektron kutubxona, masofaviy ta'lim platformalari va elektron hujjat aylanish tizimlari bosqichma-bosqich joriy etildi. Mazkur tizimlar boshqaruv qarorlarini qabul qilish muddatini qisqartirish, ma'muriy xarajatlarni kamaytirish hamda professor-o'qituvchilar va talabalar uchun xizmatlar sifatini yaxshilash imkonini bermoqda.

Olingan natijalar ta'lim xizmatlarini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini takomillashtirishda uchta ustuvor yo'nalish mavjudligini ko'rsatmoqda. Birinchidan, boshqaruv jarayonlarini to'liq raqamlashtirish va barcha boshqaruv funksiyalarini yagona axborot tizimiga integratsiyalash zarur. Ikkinchidan, sun'iy intellekt va ma'lumotlar tahliliga asoslangan boshqaruv qarorlarini joriy etish ta'lim sifati monitoringini sezilarli darajada takomillashtiradi. Uchinchidan, universitetlarning akademik va moliyaviy mustaqilligini kengaytirish boshqaruvning moslashuvchanligi hamda resurslardan foydalanish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi⁷².

O'tkazilgan tahlillar O'zbekiston oliy ta'lim tizimida boshqaruvni modernizatsiya qilish bo'yicha sezilarli ijobiy natijalarga erishilganligini ko'rsatmoqda. Shu bilan birga, ta'lim xizmatlarini boshqarish samaradorligini xalqaro

⁷² World Bank. (2023). Towards Higher Education Excellence in Central Asia. Washington, DC: World Bank.

standartlar darajasiga olib chiqish uchun raqamli transformatsiyani jadallashtirish, sun'iy intellekt texnologiyalarini boshqaruv jarayonlariga integratsiyalash, natijadorlikka asoslangan boshqaruv tizimini keng joriy etish hamda manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni mustahkamlash ustuvor vazifalardan biri bo'lib qolmoqda.

2-jadval

Ta'lim xizmatlarini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha SWOT tahlili⁷³

Kuchli tomonlar (Strengths)	Zaif tomonlar (Weaknesses)	Imkoniyatlar (Opportunities)	Tahdidlar (Threats)
Davlat tomonidan ta'lim islohotlari amalga oshirilmoqda.	Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv to'liq shakllanmagan.	Sun'iy intellekt va Big Data asosida boshqaruvni rivojlantirish.	Global ta'lim bozorida raqobat kuchaymoqda.
Akademik va moliyaviy mustaqillik kengaymoqda.	Raqamli infratuzilma barcha OTMlarda bir xil emas.	Xalqaro akkreditatsiya imkoniyatlari kengaymoqda.	Malakali kadrlar migratsiyasi kuchayishi mumkin.
HEMIS, LMS va elektron boshqaruv tizimlari joriy etilgan.	Raqamli kompetensiyalar yetarli emas.	Davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish.	Kiberxavfsizlik bilan bog'liq xatarlar.
Xalqaro hamkorlik rivojlanmoqda.	Sifat monitoringi tizimi takomillashtirilishi zarur.	Raqamli transformatsiya xarajatlarni kamaytiradi.	Texnologiyalar tez yangilanmoqda.
Ta'lim qamrovi va talab ortmoqda.	AI texnologiyalaridan foydalanish past.	Mehnat bozori talabiga mos dasturlar yaratish.	Iqtisodiy beqarorlik talabga ta'sir qilishi mumkin.
Raqobat muhiti shakllanmoqda.	Ish beruvchilar bilan hamkorlik yetarli emas.	Xalqaro grant va investitsiyalarni jalb qilish.	Xorijiy universitetlar raqobati ortmoqda.

SWOT tahlili natijalari ta'lim xizmatlarini boshqarish tizimida sezilarli ijobiy o'zgarishlar mavjudligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish, sun'iy intellekt texnologiyalarini boshqaruvga joriy etish, sifat monitoringini kuchaytirish va manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni kengaytirish zarurligi aniqlandi. Imkoniyatlardan samarali foydalanish hamda tahdidlarni kamaytirish orqali ta'lim xizmatlari boshqaruvining raqobatbardoshligi va samaradorligini sezilarli oshirish mumkin.

MUHOKAMA

Mazkur tadqiqot ta'lim xizmatlarini boshqarish samaradorligini oshirishda zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish muhim ahamiyat kasb etishini tasdiqladi. Tahlillar natijasida aniqlanishicha, ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar oliy ta'lim qamrovining kengayishi, oliy ta'lim muassasalari sonining ortishi hamda boshqaruv jarayonlarining bosqichma-bosqich raqamlashtirilishiga ijobiy ta'sir

⁷³ Muallif ishlanmasi.

ko'rsatgan. Biroq ta'lim xizmatlari hajmining kengayishi bilan bir qatorda boshqaruv tizimiga qo'yilayotgan talablar ham murakkablashib bormoqda. Shu sababli mavjud boshqaruv mexanizmlarini zamonaviy texnologiyalar va innovatsion yondashuvlar asosida takomillashtirish zarurati yanada dolzarb tus olmoqda.

Ta'lim xizmatlarini boshqarishda raqamli texnologiyalarni keng qo'llayotgan oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish tezligi, resurslardan foydalanish samaradorligi hamda ta'lim xizmatlari sifati nisbatan yuqori darajada shakllanmoqda. Mazkur holat boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish nafaqat ma'muriy xarajatlarni qisqartirish, balki boshqaruvning shaffofligi va tezkorligini ta'minlashda ham muhim vosita ekanligini ko'rsatadi⁷⁴. Ayniqsa, elektron boshqaruv platformalari, raqamli hujjat aylanishi va yagona axborot tizimlaridan foydalanish boshqaruv samaradorligini oshirishning asosiy omillaridan biri sifatida namoyon bo'ldi⁷⁵.

Tadqiqot natijalari xalqaro tajriba bilan qiyoslanganda, rivojlangan mamlakatlarda ta'lim xizmatlarini boshqarish ko'proq natijadorlikka asoslangan boshqaruv, institutsional avtonomiya, sifat menejmenti hamda ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish tamoyillariga asoslanishi kuzatildi. O'zbekistonda ham mazkur yo'nalishlarda muayyan ijobiy natijalarga erishilgan bo'lsa-da, boshqaruvning ayrim elementlarini yanada takomillashtirish zarurati saqlanib qolmoqda. Xususan, sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish, ta'lim analitikasi tizimlarini rivojlantirish hamda boshqaruv qarorlarini prognozlash mexanizmlarini amaliyotga keng tatbiq etish bo'yicha imkoniyatlar hali to'liq ishga solinmagan.

Tahlil davomida ta'lim xizmatlarini boshqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar sifatida strategik rejalashtirish, boshqaruvning raqamlashtirilishi, inson kapitalini rivojlantirish, manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik hamda sifat monitoringi tizimining takomillashuvi aniqlandi. Ushbu omillarning o'zaro uyg'unligi boshqaruv tizimining barqaror ishlashini ta'minlaydi. Aksincha, mazkur elementlardan birining yetarli darajada rivojlanmagani boshqaruv samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin. Shu jihatdan boshqaruv mexanizmlarini alohida emas, balki yagona integratsiyalashgan tizim sifatida rivojlantirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Ta'lim xizmatlarini boshqarishda manfaatdor tomonlarning faol ishtirokini kengaytirish zarurligini ham ko'rsatdi. Ish beruvchilar, mahalliy hokimiyat organlari, ota-onalar, bitiruvchilar va jamoatchilikning boshqaruv jarayonlaridagi ishtiroki ta'lim xizmatlarining mehnat bozori talablariga mosligini ta'minlash bilan birga, ta'lim muassasalari faoliyatining ochiqligi va hisobdorligini ham kuchaytiradi. Shu bois kelgusida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda manfaatdor tomonlarning fikr va takliflarini tizimli ravishda inobatga olish muhim ahamiyat kasb etadi⁷⁶.

Mazkur tadqiqotning ayrim cheklovlari ham mavjud. Xususan, tahlil asosan

⁷⁴ Ahmad, S., Umirzakova, S., Mujtaba, G., Amin, M. S., & Whangbo, T. (2023). Education 5.0: Requirements, Enabling Technologies, and Future Directions

⁷⁵ Khodjaev, N. (2024). Education Management in the New Uzbekistan: Trends and Challenges in the Context of Globalization. MMIT Proceedings, 7–9.

⁷⁶ Yakhshiboyev, R. E. (2025). AI-ready distance education in emerging digital economies: A standards-based methodology for quality assurance in Uzbekistan. International Scientific-Electronic Journal "Pioneering Studies and Theories".

O'zbekiston oliy ta'lim tizimi misolida olib borilganligi sababli olingan natijalarni boshqa mamlakatlar ta'lim tizimlariga to'liq tatbiq etish muayyan cheklovlarga ega.

Bundan tashqari, tadqiqotda ayrim ko'rsatkichlar rasmiy statistik ma'lumotlar asosida baholangan bo'lib, barcha oliy ta'lim muassasalari kesimida birlamchi empirik kuzatuvlar o'tkazilmadi. Kelgusidagi tadqiqotlarda oliy ta'lim muassasalari rahbarlari, professor-o'qituvchilar va ta'lim oluvchilar o'rtasida so'rovnomalar hamda ekspert baholash usullaridan foydalanish natijalarning ishonchlilikini yanada oshirish imkonini beradi.

Ta'lim xizmatlarini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini takomillashtirish ta'lim sifatini, boshqaruv samaradorligi va oliy ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini oshirishning muhim sharti ekanligini ko'rsatdi. Raqamli transformatsiya, sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish, strategik boshqaruvni takomillashtirish, natijadorlikka asoslangan boshqaruv tizimini rivojlantirish hamda manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni kuchaytirish ta'lim xizmatlarini boshqarishning istiqbolli yo'nalishlari sifatida baholandi. Mazkur yondashuvlarni izchil amalga oshirish oliy ta'lim tizimining barqaror rivojlanishini ta'minlash va xalqaro raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

XULOSA

Mazkur tadqiqot doirasida ta'lim xizmatlarini boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini takomillashtirishning nazariy va amaliy jihatlarini kompleks o'rganildi. Tadqiqot natijalari ta'lim xizmatlarini samarali boshqarish oliy ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini oshirish, ta'lim sifatini yaxshilash hamda inson kapitalini rivojlantirishning muhim shartlaridan biri ekanligini tasdiqladi. Shu bilan birga, globallashtirish, raqamli iqtisodiyot va mehnat bozori talablarining o'zgarishi ta'lim boshqaruviga nisbatan yangi yondashuvlarni qo'llash zaruratini yuzaga keltirayotganligi aniqlandi.

Tadqiqot davomida zamonaviy boshqaruv mexanizmlarining asosiy tarkibiy elementlari sifatida strategik boshqaruv, sifat menejmenti, raqamli transformatsiya, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, manfaatdor tomonlar bilan samarali hamkorlik hamda natijadorlikka yo'naltirilgan boshqaruv tizimlari belgilandi. O'tkazilgan tahlillar mazkur elementlarning o'zaro uyg'unligi boshqaruv samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va ta'lim xizmatlari sifatini yuksaltirishga bevosita ta'sir ko'rsatishini ko'rsatdi.

Tahlil natijalari O'zbekiston oliy ta'lim tizimida boshqaruvni modernizatsiya qilish borasida sezilarli ijobiy o'zgarishlar amalga oshirilganini ko'rsatdi. Oliy ta'lim qamrovining kengayishi, oliy ta'lim muassasalari sonining ortishi, boshqaruv jarayonlarining raqamlashtirilishi va institutsional islohotlar ta'lim xizmatlarini rivojlantirish uchun qulay sharoit yaratgan. Biroq boshqaruv qarorlarini sun'iy intellekt va ta'lim analitikasi asosida qabul qilish, raqamli boshqaruv platformalarini yanada takomillashtirish hamda sifat monitoringining zamonaviy mexanizmlarini keng joriy etish zarurati saqlanib qolmoqda.

Tadqiqot yakunlari asosida ta'lim xizmatlarini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha quyidagi ustuvor yo'nalishlar tavsiya etiladi:

1. Boshqaruv jarayonlarini to'liq raqamlashtirish va yagona axborot tizimlarini rivojlantirish;
2. Sun'iy intellekt hamda ta'lim analitikasi texnologiyalarini boshqaruv amaliyotiga keng joriy etish;
3. Strategik rejalashtirish va natijadorlikka asoslangan boshqaruv tizimini takomillashtirish;
4. Ta'lim sifatini baholashning zamonaviy indikatorlarini amaliyotga tatbiq etish;
5. Universitetlarning akademik va moliyaviy mustaqilligini kengaytirish;
6. Boshqaruv xodimlarining raqamli va strategik kompetensiyalarini muntazam rivojlantirish hamda manfaatdor tomonlarning boshqaruvdagi ishtirokini kuchaytirish.

Mazkur tavsiyalarni amaliyotga izchil tatbiq etish ta'lim xizmatlarini boshqarish samaradorligini oshirish, oliy ta'lim muassasalarining xalqaro reytinglardagi o'rnini mustahkamlash, ta'lim xizmatlari sifatini xalqaro standartlar darajasiga olib chiqish va innovatsion rivojlanishni jadallashtirishga xizmat qiladi. Tadqiqot natijalari oliy ta'lim muassasalari, ta'lim sohasini boshqaruvchi davlat organlari hamda mazkur yo'nalishda ilmiy izlanishlar olib borayotgan tadqiqotchilar uchun ilmiy-amaliy ahamiyatga ega. Kelgusidagi tadqiqotlarda boshqaruv mexanizmlarining samaradorligini iqtisodiy-matematik modellar asosida baholash, sun'iy intellektga asoslangan boshqaruv tizimlarini joriy etish samaradorligini empirik tahlil qilish hamda xalqaro qiyosiy tadqiqotlarni kengaytirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (6th ed.). Sage Publications.
2. Hakimov, N., & Vaxobova, M. (2023). Oliy ta'lim tizimida talabalar bilimini yuksaltirish jarayoni: Muammolar va yechimlar. Green Economy and Development, 1(11).
3. Hakimova, X. (2022). Process approach to management of educational organization. Economics and Innovative Technologies, 10(5), 137–145.
4. International Organization for Standardization (ISO) (2025). ISO 21001:2025 Educational organizations-Management systems for educational organizations-Requirements with guidance for use. Geneva: ISO.
5. Mamatkulov, S. (2024). The importance of the ISO 21001:2018 standard in guaranteeing the quality of higher education. MMIT Proceedings, 211–214 OECD. (2023).
6. OECD Digital Education Outlook 2023. Paris: OECD Publishing. OECD. (2024). OECD Public Governance Reviews: Uzbekistan. Paris: OECD Publishing.
7. Romero, C., & Ventura, S. (2024). Educational data mining and learning analytics: An updated survey. WIREs Data Mining and Knowledge Discovery.
8. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research Methods for Business Students (9th ed.). Pearson Education.

9. UNESCO. (2023). Strengthening Education System in Uzbekistan. Paris: UNESCO.
10. Ahmad, S., Umirzakova, S., Mujtaba, G., Amin, M. S., & Whangbo, T. (2023). Education 5.0: Requirements, Enabling Technologies, and Future Directions
11. Khodjaev, N. (2024). Education Management in the New Uzbekistan: Trends and Challenges in the Context of Globalization. MMIT Proceedings, 7–9.
12. Yakhshiboyev, R. E. (2025). AI-ready distance education in emerging digital economies: A standards-based methodology for quality assurance in Uzbekistan. International Scientific-Electronic Journal “Pioneering Studies and Theories”.
13. www.stat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi rasmiy sayti.