

OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA TA'LIM SIFATINI BOSHQARISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASH

Mirzayev Abdullajon Topilovich

Farg'ona davlat universiteti

"Iqtisodiyot" kafedrasi mudiri,

Iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Annotatsiya: Mazkur maqolada oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish masalalari tadqiq etilgan. Tadqiqotda oliy ta'lim sifatiga ta'sir etuvchi tashkiliy-boshqaruv, moliyaviy, moddiy-texnik, mehnat, axborot, ilmiy-tadqiqot va innovatsion omillarning o'zaro bog'liqligi tizimli yondashuv asosida tahlil qilingan. Ta'lim sifatini boshqarishda strategik rejalashtirish, ichki va tashqi nazorat, resurslarni samarali taqsimlash, ta'lim xizmatlari iste'molchilari talablarini hisobga olish hamda teskari aloqa mexanizmlarining ahamiyati asoslangan. Tadqiqotda tizimli, qiyosiy, jarayonli va funksional tahlil, analiz va sintez, induksiya va deduksiya, umumlashtirish hamda ilmiy abstraksiyalash usullaridan foydalanilgan. Oliy ta'lim muassasasining ta'lim sifatini ta'minlash jarayonida ta'lim xizmatlari iste'molchilari, davlat, ish beruvchilar, kadrlar buyurtmachilari va oliy ta'lim muassasasi o'rtasidagi o'zaro aloqalar alohida o'rganilgan. Tadqiqot natijasida ta'lim sifatini boshqarishning ko'p bosqichli tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi taklif etilgan bo'lib, unda strategik rejalashtirish, asosiy va yordamchi jarayonlarni aniqlash, mas'uliyat va vakolatlarni taqsimlash, resurslarni boshqarish, ta'lim sifatini monitoring qilish, natijalarni baholash va teskari aloqa asosida boshqaruv qarorlarini takomillashtirish bosqichlari o'zaro integratsiyalashgan. Shuningdek, ta'lim sifatiga yo'naltirilgan moliyaviy boshqaruv mexanizmi ishlab chiqilib, unda moliyaviy, moddiy-texnik, mehnat, axborot, metodik va ilmiy-innovatsion resurslarni boshqarishning o'zaro bog'liqligi asoslangan. Taklif etilgan mexanizmlarni amaliyotga joriy etish oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv samaradorligini oshirish, ta'lim xizmatlari sifatini yaxshilash va bitiruvchilarning mehnat bozorida raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, ta'lim sifati, sifatni boshqarish, boshqaruv mexanizmi, tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, moliyaviy mexanizm, resurs ta'minoti, strategik boshqaruv, ta'lim xizmatlari, sifat nazorati.

KIRISH

Jahon mamlakatlarining ijtimoiy-iqtisodiy siyosatida yuz berayotgan o'zgarishlar global darajada oliy ta'lim tizimida ham jiddiy o'zgarishlarni sodir bo'lishiga olib kelmoqda. Jahon banki ma'lumotlariga ko'ra, bugungi kunda ta'limning boshlang'ich va o'rta ta'lim bosqichlariga sarflanayotgan xarajatlarning qaytimi mos ravishda 7 va 10 foizni tashkil etsa, oliy ta'lim uchun qilingan xarajatlar qaytimi 17 foizdan ortiqroqqa teng⁷⁹. Oliy ta'lim muassasalari faoliyatining barqaror rivojlanishi va imijini oshirish, ularni ko'plab iste'molchilar talablariga yo'naltirish va ta'limning

⁷⁹ <https://www.worldbank.org/en/topic/tertiaryeducation>.

yuqori sifati kafolatlanishini ta'minlaydigan uzoq muddatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish yuqori ahamiyat kasb etadi.

Yangi O'zbekistonda zamonaviy tarkibiy tuzilmaga ega bo'lgan va raqobatbardosh iqtisodiyotni barpo etish hamda aholi farovonligini oshirishda ta'lim, shu jumladan, oliy ta'lim muassasalari salohiyatidan keng foydalanishga e'tibor qaratilmoqda. Xususan, «O'zbekiston – 2030» strategiyasida ham oliy ta'lim muassasalari faolyaitini rivojlantirish bo'yicha «Oliy ta'lim bilan qamrovni kengaytirish, oliy ma'lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirish va oliy ta'lim muassasalari tashkiliy-boshqaruv faoliyatini takomillashtirish, ularning moddiy-texnik ta'minotini mustahkamlash»⁸⁰ maqsadlari belgilangan. Mazkur maqsad va vazifalarni amalga oshirishda oliy talim muassasalari faoliyatini tizimli tahlil qilish, faoliyatni istiqbolli rejalashtirish uchun resurs komponentlarni integral baholash, boshqarish jarayonidagi ta'lim risklarini baholash, innovatsion va kadrlar salohiyatini boshqarish va ta'lim sifatini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini tadqiq etish dolzarb va ilmiy-amaliy ahamiyatga ega bo'lgan muammo hisoblanadi.

Milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish va inson kapitalini rivojlantirishda oliy ta'lim muassasalari muhim strategik ahamiyat kasb etadi. Bugungi kunda ular nafaqat ta'lim xizmatlarini ko'rsatuvchi institutlar, balki ilmiy tadqiqotlar, innovatsion faloiyat va intellektual salohiayatni shakllantiruvchi markazlar sifatida ham faoliyat yuritmoqda. Shu sababli oliy ta'lim muassasalarini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish, ularning faoliyatini davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlari va jamiyat ehtiyojlari bilan uyg'unlashtirish dolzarb ilmiy-amaliy vazifalardan biri hisoblanadi.

Oliy ta'lim muassasalarini boshqarishning o'ziga xos jihatlari ularning faoliyatini tartibga soluvchi normativ-huquqiy mexanizmlar hamda jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish maqsadlari bilan belgilanadi. Bunda markazlashgan boshqaruv va institutsional mustaqillik o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash, mavjud resurslardan samarali foydalanish, ta'lim sifatini xalqaro talablarga moslashtirish hamda professor-o'qituvchilar salohiyatini rivojlantirish ustuvor vazifalar qatoriga kiradi. Shu bilan birga, oliy ta'lim muassasalarini boshqarishda innovatsion menejment, raqamli texnologiyalardan foydalanish, strategik rejalashtirish va korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy etish zarurati ortib bormoqda. Bu esa ta'lim tizimining ochiqqligi, samaradorligi va jahon ta'lim makoniga integratsiyasini ta'minlashga xizmat qiladi. Demak, davlat oliy ta'lim muassasalarini boshqarish jarayonlarini ilmiy tahlil etish, ularning strukturasi, vazifalari va ta'sir mexanizmlarini aniqlash, boshqaruv samaradorligini oshirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish – milliy ta'lim tizimini barqaror modernizatsiya qilishning ustuvor yo'nalishlaridan biridir.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Oliy ta'lim muassasalari faoliyatini rivojlantirish, uning boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish va ta'lim sifati samaradorligini oshirish masalalari

⁸⁰ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 11 sentyabrdagi PF-158-son Farmoni. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 22.12.2025 y., 06/25/254/1195-son).

ijtimoiy-iqtisodiy ilmiy tadqiqotlarda keng o'rganilgan. Mazkur yo'nalishda xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan turli nazariy yondashuvlar va ilmiy konsepsiyalar ishlab chiqilgan.

Ta'lim tizimini rivojlantirish, faoliyatini samarali hamda natijador boshqarish masalalari P.Druker, M.Porter kabi mashhur iqtisodchi olimlarning ilmiy tadqiqotlarida atroflicha tadqiq etilgan. Xususan, P.Druker o'zining "Management: Tasks, Responsibilities, Practices" asarida zamonaviy tashkilotlarni samarali boshqarishda strategik boshqaruv, innovatsiyalar va inson kapitali muhim omil ekanligini ta'kidlaydi [1]. P.Drukerning ushbu fikrlari oliy ta'lim muassasalari boshqaruv tizimini takomillashtirishda ham muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi. Oliy ta'lim tizimini rivojlantirish va uning boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish masalalari rossiyalik olimlar tomonidan ham keng tadqiq qilingan. Jumladan, L.V.Sikorskaya oliy ta'lim muassasalari faoliyatini boshqarish mexanizmlarining tizimli tamoyillarini ishlab chiqqan bo'lib, u boshqaruv tizimida yaxlitlik, ochiqlik, dinamiklik va ierarxiya tamoyillari muhim ahamiyatga ega ekanligini ta'kidlaydi[2].

Shuningdek, G.A.Balixin o'z tadqiqotlarida ta'lim tizimini modernizatsiya qilish va uning iqtisodiy samaradorligini oshirish masalalarini tahlil qilgan. U ta'lim muassasalarini boshqarishda innovatsion boshqaruv usullarini joriy etish muhim ahamiyatga ega ekanligini ta'kidlaydi[3].

Oliy ta'lim tizimining institutsional rivojlanishi va ta'lim sifati masalalari V.P.Tixomirovning ishlarida ham tahlil qilingan. U oliy ta'lim muassasalari faoliyati samaradorligini baholashda ta'lim sifati, ilmiy tadqiqotlar va innovatsion faoliyatni asosiy ko'rsatkichlar sifatida ko'rsatadi[4].

O'zbekistonlik olimlar ham oliy ta'lim tizimini rivojlantirish va uning boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish masalalarini tadqiq etganlar. Jumladan, A.X.Abdugodirov ta'lim tizimini modernizatsiya qilish va uning iqtisodiy samaradorligini oshirish masalalarini tahlil qilgan[5].

Shuningdek, B.Yu.Xodiev ta'lim tizimi iqtisodiyoti va inson kapitalini rivojlantirish masalalarini tadqiq qilgan. U ta'lim iqtisodiy o'sish va innovatsion rivojlanishning muhim omili ekanligini ta'kidlaydi[6].

Oliy ta'lim tizimini rivojlantirish va strategik boshqarish yo'nalishlari H.M.Maxmudov va A.V.Vahobov ishlarida ham tahlil qilingan. Ularning tadqiqotlarida oliy ta'lim muassasalarini boshqarishda bozor mexanizmlari, raqobat muhiti va innovatsion rivojlanish omillari muhim o'rin tutishi ta'kidlangan[7].

Ushbu tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, ta'lim faoliyati va uning sifatini oshirish samarali boshqaruv, innovatsion yondashuv, inson kapitali va strategik rivojlanish omillarining o'zaro uyg'unligiga bog'liq. Olimlar ta'lim muassasalarini boshqarishning tizimliliigi, innovatsion rivojlanishi, ta'lim sifatini baholash va natijadorlikni oshirish masalalariga alohida e'tibor qaratganlar. Shu bilan birga, ushbu yondashuvlarni yagona tashkiliy-iqtisodiy boshqaruv mexanizmi asosida integratsiyalash masalasi yetarlicha kompleks tadqiq etilmagan. Bu esa ta'lim faoliyatini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy izlanishlarni davom ettirish zaruratini belgilaydi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Bugungi kunda jahon miqyosida bilimlar iqtisodiyotini shakllantirish va innovatsion rivojlanishni ta'minlashda oliy ta'lim muassasalarining roli beqiyos ahamiyat kasb etmoqda. Oliy ta'lim muassasalari mamlakatning ilmiy-intellektual salohiyatini oshirish, yuqori malakali kadrlar tayyorlash va iqtisodiyotning raqobatbardoshligini ta'minlashda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Shu bois, ushbu muassasalar faoliyatini samarali boshqarish, ayniqsa uning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish dolzarb masalaga aylangan.

Globalashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida oliy ta'lim muassasalari oldida strategik boshqaruv, moliyaviy mustaqillik, innovatsion ta'lim tizimlarini joriy etish, kadrlar salohiyatini oshirish kabi vazifalar turibdi. Davlat tomonidan ta'lim sohasini modernizatsiya qilish, moliyalashtirishning yangi manbalarini joriy etish va bozor iqtisodiyoti sharoitida muassasalarning iqtisodiy mustaqilligini kengaytirish bo'yicha islohotlar amalga oshirilmoqda. Biroq amaliyot shuni ko'rsatmoqdaki, mavjud tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlar hanuzgacha resurslardan samarali foydalanish, innovatsion boshqaruv usullarini tatbiq etish va ta'lim sifatini oshirishda yetarli darajada samara bermayapti.

Oliy ta'lim muassasalari faoliyatini boshqarishdagi mavjud tizimda markazlashgan boshqaruv, byurokratik jarayonlar va iqtisodiy stimullashtirishning yetarli darajada rivojlanmaganligi samaradorlikni pasaytiradi. Shu sababli, oliy ta'lim muassasalarida bozor iqtisodiyoti talablariga mos, iqtisodiy erkinlikni ta'minlaydigan va ichki mexanizmlar faoliyatini rag'batlantiruvchi yangi boshqaruv modellarini joriy etish zarurati tug'ilmoqda.

Oliy ta'lim sohasidagi birlashuvning global tendensiyasi mamlakatimiz oliy ta'lim muassasalariga, ularning hozirgi faoliyatiga, ta'lim sifatiga, rivojlanish istiqbollari va yagona ta'lim makonida ishtirok etishga noaniq ta'sir ko'rsatdi. IT sohasida, yuqori bilim talab qiladigan texnologiyalar sohaslarida, strategik sohalarda, kredit-moliya sektorida, sog'liqni saqlash sohasida va boshqalarda yetakchi mavqega ega bo'lish o'quv jarayonining barcha tarkibiy elementlari va bo'g'inlariga ta'sir ko'rsatadigan tub o'zgarishlarni o'z ichiga oladi va shu asosda talabalar uchun yuqori sifatli zamonaviy ta'limga erishish, yangi ta'lim tizimini shakllantirishga hizmat qiladi. Islohot har doim ham katta moliyaviy xarajatlar bilan chambarchas bog'liq bo'lib, ularning barchasi darhol kutilgan natijalarni bermaydi va ularning ba'zilar to'lash uchun uzoq vaqt talab etadi. Shu sababli, oliy ta'limni tizimli modernizatsiya qilishda ta'limdagi yangi munosabatlar va yo'nalishlarni moliyalashtirishning bir necha xil manbalaridan foydalanish, shuningdek, oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish mexanizmini takomillashtirish jarayonida sezilarli samaraga erishish mumkin.

Yuqoridagi holat oliy ta'lim muassasalarining barcha moliyaviy xarajatlarini zamonaviy talablarga muvofiq moliyalashtirish uchun zarur mablag'larni shakllantirish nafaqat universitet yillik byudjetini to'ldirishning ko'p manbali tizimini yaratishni, balki byudjet mablag'lari hamda faoliyatdan olinadigan daromadlar va boshqa moliyaviy manbalardan oqilona foydalanishni baholashga qaratilgan konseptual yondashuvni ham talab etishini ko'rsatadi. Shu nuqtayi nazardan, innovatsion ijtimoiy rivojlanishning muhim tarkibiy qismi sifatida fan va oliy ta'lim

integratsiyasini ta'minlash, ta'lim sohasidagi moliyaviy mexanizmni uni tartibga solish va boshqarish tizimidagi sifat o'zgarishlari asosida takomillashtirish zarurati yuzaga kelmoqda. Zero, ta'lim sifati jamiyatning zamonaviy ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasi hamda jamoatchilikning ortib borayotgan ehtiyoj va talablariga mos kelishi lozim.

Hozirgi vaqtda ilmiy faoliyat sohasidagi diversifikatsiya va o'sish yuqori ilmiy salohiyatga ega oliy o'quv yurtlari uchun qo'shimcha mablag' manbalariga aylanishi mumkin. Bunday yangi modelning asosi ta'lim, fan va ishlab chiqarish manfaatlarini birlashtirishga hissa qo'shadigan o'quv jarayonini tashkil etish va ta'minlashning muvozanatli tizimi, fundamental va amaliy tadqiqotlar, tajriba-konstruktorlik ishlari, ilmiy-texnik va innovatsion faoliyat shakllari bo'lishi kerak.

Zamonaviy ta'lim muassasasi asta-sekin yuqoridagi tamoyillar to'plami asosida ishlaydigan va o'quv va ilmiy innovatsion mahsulotni shakllantirish orqali davlat ta'lim dasturining amalga oshirilishini ta'minlaydigan yaxlit o'quv va ilmiy tuzilishga aylanishi kerak. Boshqaruv munosabatlari, tadbirkorlik va ta'lim faoliyati erkinligini kengaytirish (qonuniy talablar doirasida) davlat oliy ta'lim muassasalari tomonidan yaratilgan o'z boshqaruv usullaridan oqilona foydalanishga ijobiy ta'sir ko'rsatishi kerak. Davlat oliy ta'lim muassasalarining samarali faoliyati, avvalo, ularning boshqaruv mexanizmini to'g'ri tashkil etishga bog'liq. Zamonaviy sharoitda ta'lim muassasalarini boshqarish faqat ma'muriy vositalar bilan emas, balki iqtisodiy, tashkiliy va innovatsion mexanizmlar uyg'unligi asosida amalga oshiriladi. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv mexanizmining ilmiy asoslangan modeli davlat siyosatining strategik yo'nalishlariga mos ravishda qurilishi zarur.

Ta'lim sifatini boshqarish tizimi - bu sifat maqsadlariga muvofiq natijalarga erishishga qaratilgan oliy ta'lim muassasasi umumiy boshqaruv tizimining bir qismi hisoblanadi. Ushbu maqsadlar resurslar va innovatsion aktivlarni boshqarish, tashkiliy tuzilmani boshqarish, ta'lim jarayonini boshqarish, ilmiy-tadqiqot faoliyati, kadrlar va moliyaviy faoliyat bilan bog'liq boshqa tashkiliy maqsadlar bilan to'ldiriladi. Oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish tizimining turli tarkibiy qismlari sifatni boshqarish tizimi bilan birgalikda yagona universitet boshqaruv tizimiga birlashtirilishi mumkin. Integratsiya resurslarni rejalashtirish va taqsimlash, umumiy maqsadlarni belgilash va universitet menejmentining umumiy samaradorligini baholash uchun asos yaratadi [8].

Tadqiqot jarayonida taklif etilayotgan ko'p bosqichli majmua tarkibida ta'lim sifatini boshqarish tizimini shakllantirish va takomillashtirish uchun jarayonlarning ketma-ketligini ifodalovchi algoritm ishlab chiqildi va quyidagicha tasniflandi:

1. Ta'lim sifatini boshqarish tizimini shakllantirish uchun tashkiliy shart-sharoitlarni yaratish (ishchi guruhni tayyorlash).

1.2. Strategik maqsadlarni tanlash uchun tashqi va ichki muhitni tahlil qilish.

1.3. Oliy ta'lim muassasasi strategiyasi asosida ta'lim muassasasining ta'lim sifati yo'nalishidagi siyosatini ishlab chiqish.

2. Oliy, o'rta, boshlang'ich va o'rta (to'liq) umumiy ta'limning barcha darajalarida oliy ta'lim muassasasi ko'p bosqichli majmuasining ustuvor faoliyatini aniqlash.

2.1. Asosiy va yordamchi jarayonlarni aniqlash.

2.2. Universitet va bo'linmalar darajasida mas'uliyat va vakolatlarni taqsimlash.

3. Boshqaruv jarayonlarining ketma-ketligi va o'zaro ta'sirini aniqlash, ta'lim xizmatlari va ilmiy-innovatsion mahsulotlarning hayotiy davri uchun resurslarni taqdim etish, o'lchash, tahlil qilish va takomillashtirish jarayonlari (jarayonlarning o'zaro ta'siri xaritasini yaratish).

4. Ta'lim sifatini boshqarish tizimining tashkiliy va me'yoriy-huquqiy bazasini yaratish:

- universitet umumiy boshqaruvi bo'yicha qo'llanma;
- sifatni boshqarish bo'yicha qo'llanma;
- hujjatlashtirish jarayonlari;
- jarayon belgilari matritsalar;
- jarayon qoidalari;
- sifat standartlari;
- sifat yozuvlari va boshqalar.

5. Jarayonlarni qo'llab-quvvatlash uchun zarur bo'lgan axborot texnologiyalarini yaratish va ularni monitoring qilish.

6. Oliy ta'lim muassasalarida sifat madaniyatini joriy etish.

7. Oliy ta'lim muassasasining ta'lim sifatini boshqarish tizimini sertifikatlash.

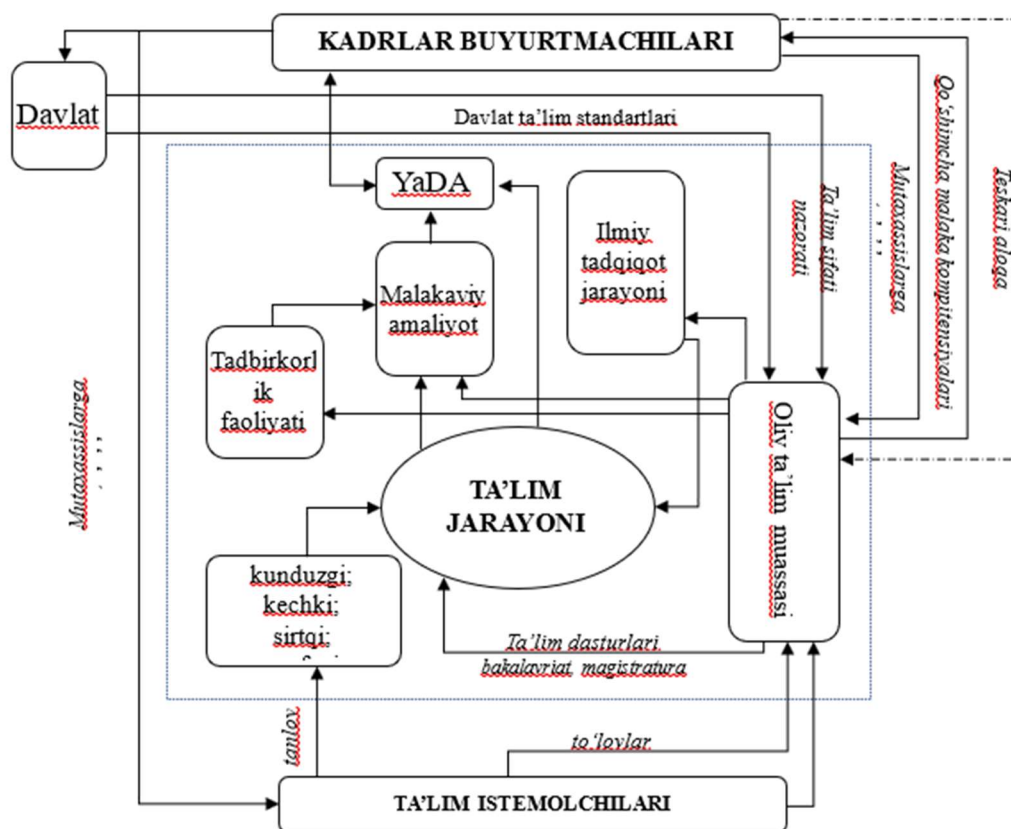
Oliy ta'lim muassasasining ta'lim sifatini boshqarish tizimi universitetning ta'lim xizmatlari bozoridagi raqobatbardoshligi va barqaror faoliyatini ta'minlash vositasi sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Shu sababli, tegishli ta'lim xizmatlari bozorini tahlil qilish oliy ta'lim muassasasining rivojlanish strategiyasini belgilashda asosiy masala hisoblanadi.

Muvaffaqiyatli raqobat strategiyasi va taktikasi uchun raqobatchilarning narxlari va ularning narx o'zgarishlarini doimiy ravishda kuzatib borish kerak. Oliy ta'lim muassasalariga qabul jarayonida raqobatdosh universitetlarda o'qish narxlari va raqobat to'g'risida ma'lumot to'plash tavsiya etiladi, chunki ushbu vaqt ichida kerakli ma'lumotlarga osongina kirish mumkin.

Oliy ta'lim xizmatlari bozorida ta'lim muassasasining raqobatbardoshligi bir qator omillar bilan belgilanadi: ta'lim yo'nalishlari va mutaxassisliklari bo'yicha shartnoma narxlari darajasi, universitetning mintaqaviy, mamlakat va xalqaro bozorlardagi imiji, professor-o'qituvchilarning malakasi va boshqalar. Shuning uchun ta'lim xizmatlari bozorida universitetlarning raqobatbardoshlik mavqeini mustahkamlash uchun quyidagi faoliyat turlarini amalga oshirish zarur:

- umumiy va faol PR-faoliyatida marketing kommunikatsiyalari samaradorligini oshirish orqali, xususan, ta'lim xizmatlarining potensial iste'molchilari orasida oliy ta'lim muassasalarining mashhurligini oshirish;
- bozorning yangi segmentlariga, shu jumladan xalqaro segmentlarga kirish ;
- yangi mutaxassisliklar, ixtisoslashgan kengashlarni ochish;
- axborot-kommunikatsiya va innovatsion ta'lim texnologiyalarini o'quv va ilmiy faoliyatda qo'llash va hokazo.

Tadqiqot jarayonida yuqoridagi modeldan kelib chiquvchi oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish mexanizmi ham ishlab chiqildi va amaliyotda foydalanishga tavsiya etildi (1-rasm).



1-rasm. Oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish mexanizmi⁸¹

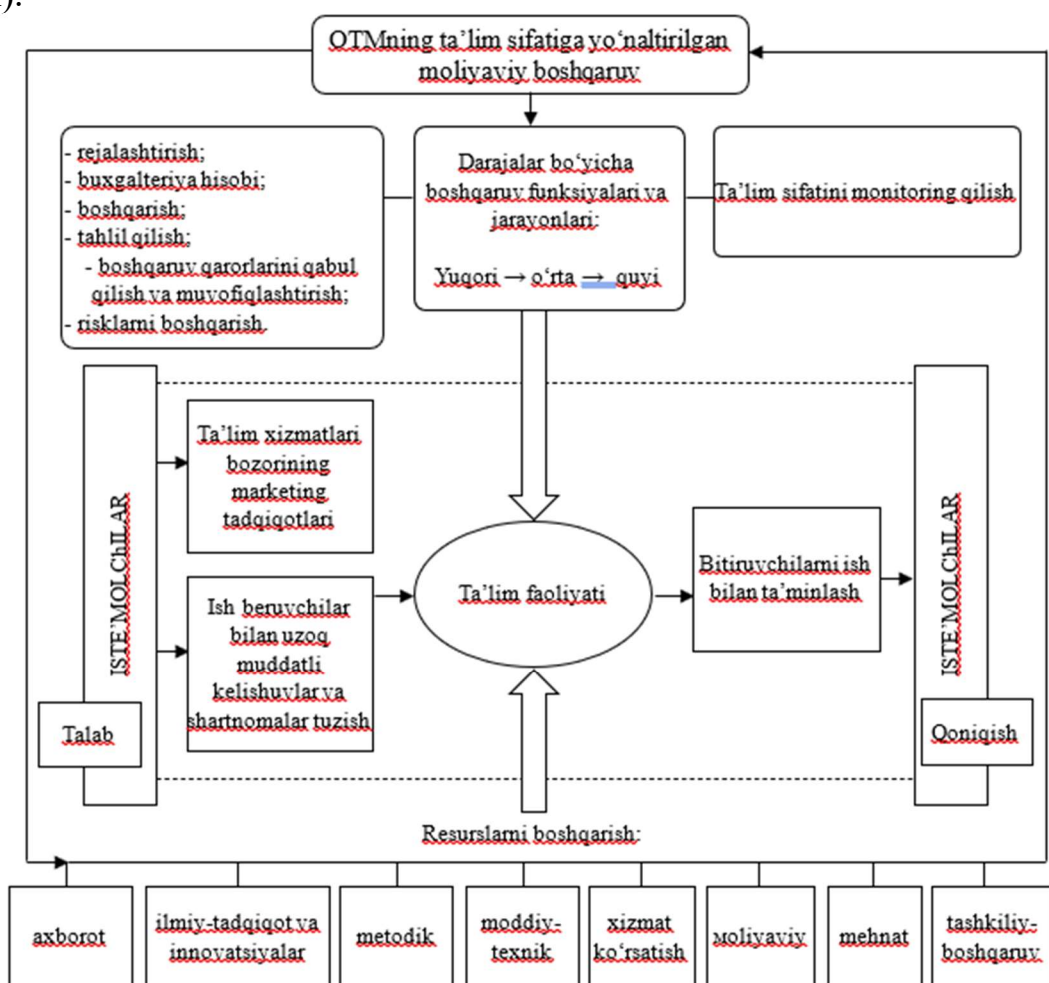
⁸¹ Muallif tadqiqotlari asosida ishlab chiqilgan.

Ushbu mexanizm o'z ichiga taklif etilgan ko'p bosqichli modelning aynan ta'lim sifatini shakllantiruvchi qismi hisoblangan ta'lim va ilmiy-tadqiqot jarayonlarini qamrab olgan bo'lib, jarayonlarning iste'molchilar hamda kadrlar buyurtmachilarining talabidan kelib chiquvchi o'zaro bog'liq holdagi bir butun faoliyati natijasida ta'lim sifatini boshqarishni nazarda tutadi.

Ta'lim xizmati iste'molchilari davlat ta'lim standartlari asosidagi malaka talablariga ega bo'lgan ta'lim yo'nalishlarining turli shakllari (kunduzgi, kechki, sirtqi, masofaviy yoki gibriddan birini tanlagan holda to'lov-kontrakt yoki davlat granti asosida ta'lim xizmatlaridan foydalanishi mumkin.

Asosiy faoliyat natijasi hisoblangan ta'lim sifati bir vaqtning o'zida ikki tomonlama baholanadi, ya'ni davlatning ta'lim sifatini nazorat qiluvchi tuzilmalari tomonidan belgilangan mezonlar asosida hamda ish beruvchilar va ta'lim xizmatlari iste'molchilarining qoniqish darajasini aniqlovchi teskari aloqa vositasida baholanadi.

Tadqiqot yo'nalishidagi izlanishlarda oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish samaradorligining ta'minlanishida muhim jarayonlardan biri hisoblangan, ya'ni ta'lim sifatini shakllantiruvchi kirish omillari (resurslari)ning ta'minotini amalga oshiruvchi moliyaviy boshqaruv jarayonlari mexanizmi ham alohida o'rganib chiqildi (2-rasm).



2-rasm. Oliy ta'lim muassasasining ta'lim sifatiga yo'naltirilgan moliyaviy boshqaruv mexanizmi⁸²

⁸² Muallif tadqiqotlari asosida ishlab chiqilgan.

Olingan baholar asosida oliy ta'lim muassasalari ta'lim sifati darajasiga jarayonlarga tegishli o'zgartirishlarni kiritgan holda tayyorlanayotgan mutaxassislarning bilim darajasini ko'zda tutilgan chegaralargacha o'zgarishini ta'minlovchi choralarni amalga oshiradi.

Oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish jarayonida tashkiliy-iqtisodiy va sifatni boshqarish mexanizmlari samaradorligi ko'p jihatdan ta'lim sifatiga yo'naltirilgan moliyaviy boshqaruv mexanizmining maqsadli hamda manzilli yo'naltirilganligi bilan bog'liq.

Ta'lim sifatiga yo'naltirilgan moliyaviy boshqaruv mexanizmi oliy ta'lim muassasasida ta'lim sifatining darajasini belgilovchi moddiy va moliyaviy resurslarning tizim tegishli bo'g'inlariga zarur vaqt davomida va zaruriy miqdorda yetib borishini ta'minlashi hisobga olinadigan bo'lsa, ushbu mexanizmning samaradorligi ko'p bosqichli model umumiy maqsadini ta'minlashda eng muhim o'rin tutishi ko'rinadi [9].

Ta'lim sifatiga yo'naltirilgan moliyaviy boshqaruv mexanizmi faoliyatning yuqori, o'rta va quyi boshqaruv tuzilmalari tomonidan tahlil asosida shakllantirilgan rejalashtirish, hisob, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va muvofiqlashtirish, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni boshqarish bo'yicha faoliyat asosida resurslarni ta'minlab beradi. Moliyaviy boshqaruv mexanizmi axborot oqimlaridan foydalangan holda ta'lim faoliyatini tashkil etish uchun zarur bo'lgan quyidagi resurslarning samarali ta'minotini amalga oshirishi ko'zda tutiladi:

- ilmiy-tadqiqot va innovatsiyalar;
- uslubiy (sifatli adabiyotlar va axborot manbalari) ta'minot;
- moddiy-texnik ta'minot;
- xizmatlar ta'minoti;
- moliyaviy ta'minot;
- malakali professor-o'qituvchilar va xodimlar ta'minoti;
- tashkiliy boshqaruv ta'minoti.

Ko'rsatib o'tilgan moliyaviy boshqaruv mexanizmi tomonidan ta'minoti amalga oshiriladigan resurslar umumiy faoliyat natijasi hisoblangan ta'limning sifati darajasini shakllantiradi. Ushbu boshqaruv mexanizmining o'z vazifalarini qanday darajada bajarishi ta'lim sifati darajasining mezonlar bo'yicha ko'rsatkichlarning ijobiy yoki salbiy bo'lishini keltirib chiqaradi.

Oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish bo'yicha taklif etilayotgan ko'p bosqichli model asosida shakllantirilgan ta'lim sifatini ta'minlovchi tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, ta'lim sifatini boshqarish mexanizmi hamda ta'lim sifatiga yo'naltirilgan moliyaviy boshqaruv mexanizmlarining ko'zda tutilgan darajada shakllantirilishi hamda amaliyotga joriy etilishi ta'lim xizmatlari sifatining iste'molchilar va kadrlar buyurtmachilari tomonidan qo'yilgan talablar darajasiga olib chiqish imkonini beradi.

MUHOKAMA

Oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish masalasi zamonaviy oliy

ta'lim tizimining asosiy strategik yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Ta'lim sifatini faqat o'quv jarayonining natijasi sifatida baholash yetarli emas. Chunki uning shakllanishiga ta'lim muassasasining boshqaruv tizimi, moliyaviy imkoniyatlari, professor-o'qituvchilar salohiyati, moddiy-texnik bazasi, ilmiy-tadqiqot faoliyati, axborot ta'minoti, ta'lim dasturlarining mehnat bozori talablariga mosligi va manfaatdor tomonlar bilan aloqalari kompleks ta'sir ko'rsatadi. UNESCO ham oliy ta'limda sifatni ta'minlashni uzluksiz takomillashtirish jarayoni sifatida ko'rib, sifat kafolati ta'lim va ilmiy faoliyat bilan bir qatorda oliy ta'lim tizimining boshqaruv va institutsional tuzilmasini ham takomillashtirishga xizmat qilishi kerakligini ta'kidlaydi.

Mazkur nuqtayi nazardan, maqolada taklif etilgan ko'p bosqichli boshqaruv mexanizmi ta'lim sifatini birgina nazorat qilish orqali emas, balki uni shakllantiruvchi omillarni boshqarish orqali ta'minlashga yo'naltirilgani bilan ahamiyatlidir. Muallif tomonidan ishlab chiqilgan mexanizmida sifat tizimini yaratish, strategik tahlilni amalga oshirish, asosiy va yordamchi jarayonlarni aniqlash, mas'uliyat va vakolatlarni taqsimlash, ta'lim jarayonlarini o'lchash va takomillashtirish, me'yoriy-huquqiy bazani shakllantirish, axborot ta'minotini yo'lga qo'yish hamda sifat tizimini monitoring qilish bosqichlari nazarda tutilgan.

Ushbu yondashuv xalqaro amaliyotdagi ichki sifat kafolati tamoyillari bilan hamohangdir. UNESCO IIEP tadqiqotlarida ichki sifat kafolati tizimi faqat o'qitish va ta'lim natijalarini baholash bilan chegaralanmasligi, balki universitet boshqaruvi samaradorligini baholash va olingan dalillarni strategik boshqaruv qarorlariga aylantirish vositasi sifatida ham xizmat qilishi qayd etilgan.

Demak, maqolada taklif etilgan mexanizmning muhim jihati "nazorat qilish – baholash – tahlil qilish – qaror qabul qilish – takomillashtirish" ketma-ketligining uzluksizligini ta'minlashdan iborat. Bunday yondashuvda ta'lim sifati yakuniy ko'rsatkich sifatida emas, balki doimiy boshqaruv va takomillashtirish jarayonining natijasi sifatida shakllanadi.

Tadqiqot natijalarini muhokama qilishda yana bir muhim jihat - manfaatdor tomonlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar masalasidir. Zamonaviy oliy ta'lim muassasasi faqat ta'lim xizmatlarini ishlab chiqaruvchi tashkilot emas. U davlat, talabalar, ota-onalar, ish beruvchilar, ilmiy tashkilotlar va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy subyektlar bilan o'zaro aloqada faoliyat yurituvchi murakkab institutsional tizim hisoblanadi. Shu sababli ta'lim sifatini baholashda faqat ichki akademik ko'rsatkichlardan foydalanish kutilayotgan natijalarni to'liq ifodalamaydi.

Maqoladagi 1-rasmda ham ta'lim jarayonining davlat, kadrlar buyurtmachilari, ta'lim iste'molchilari, oliy ta'lim muassasasi va ish beruvchilar bilan o'zaro bog'liqligi ko'rsatilgan. Unda ta'lim sifati nazorati va teskari aloqa mexanizmlari orqali ta'lim jarayoniga ta'sir ko'rsatish imkoniyati ifodalangan.

Bu jihat OECDning ta'lim sifatini baholashga oid yondashuvlari bilan ham mos keladi. OECD ta'lim sifatini monitoring qilishda talabalar natijalari, o'qituvchilar, ta'lim rahbarlari, ta'lim muassasasi faoliyati va tizim darajasidagi ko'rsatkichlardan foydalanish zarurligini ta'kidlaydi.

Shu bilan birga, ta'lim sifatini boshqarish mexanizmida mehnat bozori talabi alohida o'rin egallashi lozim. Maqolada ish beruvchilar bilan uzoq muddatli

kelishuvlar va shartnomalar tuzish, ta'lim xizmatlari bozorining marketing tadqiqotlarini amalga oshirish, bitiruvchilarni ish bilan ta'minlash va ta'lim xizmatlari iste'molchilarining qoniqishini hisobga olish kabi yo'nalishlar taklif etilgan.

Mazkur yondashuvning amaliy ahamiyati shundaki, ta'lim sifatini faqat diplom yoki o'quv jarayonining ichki ko'rsatkichlari orqali emas, balki bitiruvchining real mehnat bozoridagi natijasi orqali ham baholash imkonini beradi. Shuning uchun oliy ta'lim muassasasining sifat menejmenti tizimida bitiruvchilarni ishga joylashtirish darajasi, ish beruvchilar qoniqishi, bitiruvchilarning kompetensiyalari va qo'shimcha malakaga bo'lgan ehtiyoj kabi indikatorlardan foydalanish maqsadga muvofiq.

Tadqiqotning yana bir muhim natijasi ta'lim sifatini boshqarishda moliyaviy mexanizmning o'rnini kuchaytirish bilan bog'liq. Ta'lim sifati yetarli moliyaviy resurslarsiz ta'minlanishi qiyin. Biroq moliyaviy mablag'larning shunchaki ko'paytirilishi ham sifatning avtomatik ravishda oshishini anglatmaydi. Muhimi, mavjud resurslarni strategik maqsadlarga muvofiq taqsimlash va ularning natijadorligini baholashdir.

Maqolada taklif etilgan 2-rasmdagi moliyaviy mexanizmda axborot, ilmiy-tadqiqot va innovatsiyalar, metodik, moddiy-texnik, xizmat ko'rsatish, moliyaviy, mehnat va tashkiliy-boshqaruv resurslari o'zaro bog'liq holda ko'rsatilgan. Bu yondashuv ta'lim sifatining ko'p omilli xususiyatini hisobga oladi.

Bunda moliyaviy boshqaruvni "mablag' – resurs – jarayon – natija – sifat" zanjiri asosida tashkil etish maqsadga muvofiq. Ya'ni, oliy ta'lim muassasasiga ajratilgan yoki jalb qilingan mablag'lar qanday resurslarga aylantirilayotgani, ushbu resurslar qaysi jarayonlarga yo'naltirilayotgani va natijada ta'lim sifatining qaysi ko'rsatkichlari yaxshilanayotganini aniqlash zarur.

UNESCO IIEPning ichki sifat kafolati bo'yicha tadqiqotlarida ham sifatni boshqarish tizimida to'plangan ma'lumotlarni qaror qabul qilish jarayoniga qaytarish, ya'ni dalillar asosida boshqaruvni tashkil etish muhimligi ko'rsatiladi. Shu nuqtayi nazardan, maqolada taklif etilgan teskari aloqa mexanizmini moliyaviy natijalar va ta'lim sifati ko'rsatkichlari bilan bog'lash uning amaliy samaradorligini yanada oshirishi mumkin.

Ta'lim sifatini boshqarishning yana bir muhim yo'nalishi - raqamlashtirish. Zamonaviy oliy ta'lim muassasasida talabalar kontingenti, o'quv natijalari, professor-o'qituvchilar faoliyati, moliyaviy resurslar, ilmiy loyihalar, ishga joylashish va manfaatdor tomonlarning fikr-mulohazalari to'g'risidagi ma'lumotlar yagona raqamli muhitda shakllantirilishi mumkin. Bu esa boshqaruv qarorlarini subyektiv baholarga emas, balki real ma'lumotlarga asoslash imkonini beradi.

OECDning zamonaviy yondashuvlarida ham ta'lim sifatini ta'minlash uchun baholash va monitoring tizimlaridan foydalanish, shuningdek, rahbariyat va ta'lim muassasasi faoliyatini takomillashtirishda ma'lumotlarga asoslangan yondashuv muhimligi qayd etiladi.

Maqoladagi yondashuvning yana bir kuchli tomoni - ta'lim sifatini ichki va tashqi nazoratning o'zaro uyg'unligi sifatida ko'rishdir. Faqat tashqi attestatsiya yoki akkreditatsiyaga tayangan holda sifatni boshqarish barqaror natija bermaydi. Oliy ta'lim muassasasining o'zida muntazam o'zini-o'zi baholash, ichki monitoring,

talabalar va ish beruvchilar fikrini o'rganish, ta'lim dasturlarini takomillashtirish va natijalarni qayta ko'rib chiqish tizimi bo'lishi kerak. UNESCO IIEP ham ichki va tashqi sifat kafolati mexanizmlarini o'zaro bog'lash uzluksiz sifatni oshirish uchun muhim ekanini ta'kidlaydi.

Shu bilan birga, tadqiqotda taklif etilgan mexanizmni amaliyotga joriy etishda ayrim muammolar yuzaga kelishi mumkin. Jumladan, sifat ko'rsatkichlarining haddan tashqari ko'pligi boshqaruv tizimini murakkablashtirishi, ayrim indikatorlarning subyektiv baholanishi, ma'lumotlar bazalarining o'zaro integratsiyalashmaganligi va xodimlarning yangi boshqaruv mexanizmlariga moslashishi vaqt talab qilishi mumkin.

Shuning uchun oliy ta'lim muassasasida sifat menejmenti tizimini joriy etishda barcha ko'rsatkichlarni birdaniga kiritishdan ko'ra, asosiy strategik indikatorlar majmuasini shakllantirish maqsadga muvofiq. Ular ta'lim sifati, talabalar qoniqishi, bitiruvchilarning bandligi, ish beruvchilar qoniqishi, professor-o'qituvchilar salohiyati, ilmiy natijalar, raqamli ta'limdan foydalanish darajasi va resurslardan foydalanish samaradorligini qamrab olishi mumkin.

Shunday qilib, maqolada ishlab chiqilgan ko'p bosqichli tashkiliy-iqtisodiy mexanizmni amaliyotga joriy etish natijasida ta'lim sifatini boshqarish jarayonining alohida elementlari emas, balki "strategik maqsad – resurs – ta'lim jarayoni – monitoring – natija – manfaatdor tomonlar qoniqishi – takomillashtirish" uzluksiz tizimi shakllanadi.

XULOSA

Tadqiqot natijalari oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarish jarayonini faqat nazorat va baholash faoliyati bilan cheklab bo'lmashligini ko'rsatdi. Ta'lim sifati boshqaruv, moliyaviy, moddiy-texnik, mehnat, axborot, ilmiy-tadqiqot va innovatsion resurslarning o'zaro uyg'unligi asosida shakllanadigan kompleks natija hisoblanadi.

Tadqiqot davomida oliy ta'lim muassasasida ta'lim sifatini boshqarishning ko'p bosqichli tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi asoslandi. Mazkur mexanizm strategik tahlil va rejalashtirish, asosiy va yordamchi jarayonlarni aniqlash, mas'uliyat va vakolatlarni taqsimlash, resurslarni boshqarish, ta'lim sifatini monitoring qilish, natijalarni baholash va teskari aloqa asosida boshqaruv qarorlarini takomillashtirish bosqichlarini o'z ichiga oladi.

Ta'lim sifatini oshirishda manfaatdor tomonlarning talablarini hisobga olish alohida ahamiyatga ega. Shu sababli oliy ta'lim muassasasi, talabalar, davlat, ish beruvchilar va kadrlar buyurtmachilari o'rtasidagi doimiy axborot almashinuvi va teskari aloqani boshqaruv tizimining tarkibiy qismiga aylantirish maqsadga muvofiq. Ayniqsa, bitiruvchilarning bandligi va ish beruvchilar qoniqishini ta'lim sifatining amaliy indikatorlari sifatida qo'llash ta'lim dasturlarining mehnat bozori talablariga mosligini oshirish imkonini beradi.

Tadqiqot natijalari ta'lim sifatiga yo'naltirilgan moliyaviy boshqaruv mexanizmini ham takomillashtirish zarurligini ko'rsatdi. Moliyaviy resurslarni taqsimlashda mablag'larning miqdoridan ko'ra, ularning ta'lim natijalariga ta'sirini baholashga ustuvor ahamiyat berish lozim. Shu nuqtayi nazardan, moliyaviy

boshqaruvni "mablag' – resurs – jarayon – natija – sifat" tamoyili asosida tashkil etish samarali yondashuv sifatida baholanadi.

Oliy ta'lim sifatini boshqarishda raqamli monitoring va ma'lumotlarga asoslangan boshqaruvni rivojlantirish ham muhim yo'nalish hisoblanadi. Talabalar o'zlashtirishi, professor-o'qituvchilar faoliyati, ilmiy natijalar, moliyaviy resurslardan foydalanish, bitiruvchilar bandligi va manfaatdor tomonlar qoniqishi bo'yicha ma'lumotlarni yagona raqamli tizimda shakllantirish boshqaruv qarorlarining tezkorligi va asoslanganligini oshiradi.

Umuman olganda, oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini boshqarishning taklif etilayotgan tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi ta'lim jarayonining barcha ishtirokchilari va resurslarini yagona boshqaruv tizimida birlashtirishga xizmat qiladi. Uni amaliyotga bosqichma-bosqich joriy etish oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv samaradorligini oshirish, ta'lim xizmatlari sifatini yaxshilash, bitiruvchilarning mehnat bozoridagi raqobatbardoshligini kuchaytirish va oliy ta'lim muassasasining strategik rivojlanishini ta'minlash imkonini beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Drucker P.F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. – New York: Harper & Row Publishers, 1973. – 839 p.
2. Сикорская Л.В. *Управление развитием высшего образования*. – М.: Экономика, 2012. – С. 64–66.
3. Балыхин Г.А. *Экономика образования*. – М.: Дело, 2006. – С. 112–115.
4. Тихомиров В.П. *Управление качеством образования*. – М.: Академия, 2010. – С. 98–101.
5. Абдуқодиров А.Х. *Таълим менежменти*. – Т.: Фан, 2005. – Б. 72–75.
6. Ходиев Б.Ю. *Инновацион иқтисодиёт*. – Т.: Iqtisodiyot, 2015. – Б. 134–136.
7. Vahobov A.V., Maxmudov N.M. *Iqtisodiyot nazariyasi*. – Т.: Sharq, 2019. – Б. 215–218.
8. Ochilov A.O. *Yuqori malakali kadrlar tayyorlashni boshqarish samaradorligini oshirish: iqtisodiyot fanlari doktori dissertatsiyasi*. – Toshkent, 2019. – 244 b.
9. G'ulomov S., Begalov B. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari asosida ta'lim sifatini yuksaltirish yo'llari // *Iqtisodiyot va ta'lim*. – 2010. – №2. – Б. 72–75.
10. UNESCO. *Quality assurance in higher education*. – Paris: UNESCO, 2024.
11. Martin M. *Internal quality assurance and management: How to close the loop between evidence and decision-making*. – Paris: UNESCO IIEP, 2018. – 4 p.
12. Martin M., Stella A. *External quality assurance in higher education: Making choices*. – Paris: UNESCO IIEP, 2007. – 146 p.
13. OECD. *Assessment of Learning Outcomes in Higher Education: A Comparative Review of Selected Practices*. OECD Education Working Papers, No. 15. – Paris: OECD Publishing, 2008. – DOI: 10.1787/244257272573.
14. OECD. *Ensuring quality in VET and higher education: Getting quality assurance right*. OECD Education Policy Perspectives. – Paris: OECD Publishing, 2025. – DOI: 10.1787/812ff006-en.
15. OECD. *Fostering excellence in higher education and VET: Going beyond quality*

assurance. OECD Education Policy Perspectives, No. 119. – Paris: OECD Publishing, 2025. – DOI: 10.1787/e6862056-en.

16. OECD. *Unlocking High-Quality Teaching*. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 244 p. – DOI: 10.1787/f5b82176-en.

17. Hénard F. *Learning Our Lesson: Review of Quality Teaching in Higher Education*. – Paris: OECD Publishing, 2010. – 113 p. – DOI: 10.1787/9789264079281-en.

18. OECD. *Quality and Internationalisation in Higher Education*. – Paris: OECD Publishing, 1999. – 272 p. – DOI: 10.1787/9789264173361-en.

19. Uvalic-Trumbic S., Martin M. *A New Generation of External Quality Assurance: Dynamics of Change and Innovative Approaches*. – Paris: UNESCO IIEP, 2021. – 109 p.