

OLIIY TA'LIM TASHKILOTLARIDA INNOVATSION MENEJMENT TAMOIYILLARI ASOSIDA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Umidova Fotima Iskandarbekovna

Iqtisodiyot va biznesni boshqarish kafedrası v.b. dotsenti, PhD

Xalqaro Nordik universiteti

E-mail: fotimaumidova@gmail.com

Annotatsiya – Maqolada O'zbekiston oliy ta'lim tizimining jadal miqdoriy kengayish bosqichidan sifat va samaradorlikka yo'naltirilgan bosqichga o'tishi sharoitida oliy ta'lim tashkilotlarida (OTT) boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmlarini innovatsion menejment tamoyillari asosida takomillashtirish masalalari tadqiq etilgan. Tadqiqot maqsadi OTTlarning akademik, tashkiliy-boshqaruv va moliyaviy mustaqilligi kengayib borayotgan sharoitda qarorlarni asoslash, baholash va ularning ijrosini nazorat qilishning yaxlit mexanizmini ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda tizimli yondashuv, 2019–2026-yillarda qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlarning kontent-tahlili, 2015/2016–2025/2026-o'quv yillari rasmiy statistik ma'lumotlarining dinamik tahlili, modellashtirish hamda ierarxiyalarni tahlil qilish usuli (AHP) qo'llanilgan. Natijalarga ko'ra, OTTlar soni 2015/2016-o'quv yilidagi 69 tadan 2024/2025-o'quv yilida 222 taga yetgan, 2025/2026-o'quv yilida esa ilk bor 215 taga qisqargan; talabalar soni 5,8 barobar oshib, 1535,0 ming kishini tashkil etgan, biroq yillik o'sish sur'ati 41,5 foizdan 7,1 foizgacha pasaygan. Bu holat va reytingga asoslangan moliyalashtirishning joriy etilishi boshqaruvda kengayish mantig'idan resurslarni tanlab taqsimlash mantig'iga o'tishni taqozo etmoqda. Maqolada ma'lumotlarga asoslanganlik, manfaatdor tomonlar ishtiroki, moslashuvchanlik, taqsimlangan yetakchilik, boshqariladigan eksperiment va natijaga yo'naltirilganlik tamoyillariga tayangan olti bosqichli qaror qabul qilish mexanizmi taklif etilgan. Mexanizm «Raqamli iqtisodiyot va biznes-analitika» yo'nalishi bo'yicha yangi magistratura dasturi formatini tanlash bo'yicha shartli misolda aprobat siya qilingan: mezonlar vaznlari izchil aniqlangan ($CR = 0,031$), muqobil variantlar o'rtasidagi farq kichikligi sababli sezgirlik tahlili orqali pilot sinov zarurati asoslangan. Shuningdek, qarorlarni strategik, taktik va operatsion turlarga ajratib, har bir tur uchun majburiy bosqichlar tarkibini belgilovchi tipologiya hamda analitik markaz, yagona ma'lumotlar ombori, qaror qabul qilish reglamenti va KPI monitoringi panelidan iborat institutsional ta'minot ishlab chiqilgan. Natijalardan OTT rahbariyati, kuzatuv kengashlari va tarkibiy bo'linmalar strategik qarorlarni asoslashda hamda milliy reyting ko'rsatkichlarini boshqarishda foydalanishi mumkin.

Kalit so'zlar: innovatsiya, menejment, boshqaruv, qaror, mexanizm, universitet, mustaqillik, reyting, monitoring, samaradorlik.

KIRISH

So'nggi o'n yillikda oliy ta'lim tizimlari raqamli transformatsiya, talabalar va resurslar uchun kuchayib borayotgan raqobat, xalqaro reytinglar bosimi hamda mehnat bozori talablarining tez o'zgarishi sharoitida faoliyat yuritmoqda. Bunday muhitda universitet nafaqat bilim yaratuvchi va tarqatuvchi muassasa, balki noaniqlik va murakkablik sharoitida tez hamda asosli qaror qabul qilishi lozim bo'lgan innovatsion

tashkilot sifatida qaralmoqda (Pucciarelli & Kaplan, 2016; Benavides et al., 2020). Tadbirkor va innovatsion universitet konsepsiyalarida boshqaruv qarorlarining sifati raqobatbardoshlikning hal qiluvchi omili sifatida e'tirof etilgan (Clark, 1998; Christensen & Eyring, 2011).

O'zbekistonda ushbu jarayonlar ayniqsa yaqqol namoyon bo'lmoqda. Rasmiy statistik ma'lumotlarga ko'ra, 2015/2016-o'quv yilidan 2024/2025-o'quv yilgacha oliy ta'lim tashkilotlari (OTT) soni 69 tadan 222 taga, talabalar soni esa 264,3 ming kishidan 1432,8 ming kishiga yetgan (O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi, 2025; Qodirov et al., 2026). Oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida qamrov darajasini 50 foizdan oshirish va kamida 10 ta OTTni xalqaro reytinglarning birinchi mingligiga kiritish vazifalari belgilangan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2019). 2021-yil 24-dekabrda PQ-60 va PQ-61-son qarorlar bilan davlat OTTlariga o'quv rejalari, tuzilma va shtatlar, ta'lim yo'nalishlarini ochish va yopish, to'lov-kontrakt qiymatini belgilash kabi muhim vakolatlar berildi (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2021a, 2021b). 2026-yilda esa strategik maqsadlar ijrosini «yashil–sariq–qizil» tamoyili asosida raqamli monitoring qilish tizimi hamda OTTlarni milliy reyting natijalariga ko'ra rag'batlantirish tartibi joriy etildi (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2026a, 2026b).

Shunday qilib, ilgari vazirlik darajasida qabul qilingan qarorlarning katta qismi bevosita OTT darajasiga ko'chdi, ularning oqibatlari esa OTTning moliyaviy barqarorligi va reytingdagi o'rniga bevosita ta'sir ko'rsata boshladi. Biroq amaliyotda ko'plab OTTlarda qarorlar hamon ma'muriy-ierarxik tartibda, asosan yuqori tashkilot ko'rsatmalari va rahbarlar tajribasiga tayangan holda qabul qilinmoqda, muqobil variantlarni tizimli baholash, risklarni tahlil qilish va qaror ijrosidan keyingi monitoring esa zaif qolmoqda. Milliy tadqiqotlarda ham boshqaruv sifatini natija ko'rsatkichlari va uzluksiz monitoring asosida baholash zarurligi, aks holda innovatsion yondashuvlar rasmiy xarakterda qolib ketishi xavfi qayd etilgan (Temirov, 2025; Dilshodova, 2025). Demak, kengaygan mustaqillik va mas'uliyat bilan qaror qabul qilishning uslubiy hamda institutsional vositalari o'rtasida nomutanosiblik vujudga kelgan. Ushbu nomutanosiblik tadqiqotning ilmiy muammosini tashkil etadi.

Tadqiqotning maqsadi – OTTlarda innovatsion menejment tamoyillariga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmini ishlab chiqish va uni aprobat siya qilishdan iborat. Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: innovatsion menejment tamoyillarini OTT boshqaruvi kontekstida tizimlashtirish; oliy ta'lim tizimi dinamikasi va qaror qabul qilish vakolatlarining institutsional transformatsiyasini tahlil qilish; qaror qabul qilish mexanizmining konseptual modelini ishlab chiqish; modelni ko'p mezonli baholash usuli yordamida shartli misolda sinab ko'rish hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqot obyekti – O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tashkilotlari, predmeti – OTTlarda boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar. Tadqiqot gipotezasiga ko'ra, innovatsion menejment tamoyillarini ko'p mezonli baholash, pilot sinov va natijalar monitoringini o'z ichiga olgan rasmiy qaror qabul qilish tartibiga integratsiya qilish OTT qarorlarining asoslanganligini oshiradi va mustaqillik sharoitida risklarni

boshqariladigan qiladi. Tadqiqotning ilmiy yangiligi olti tamoyil va olti bosqichni milliy reyting ko'rsatkichlari bilan bog'langan yagona siklga birlashtirgan mexanizm, qarorlar tipologiyasiga qarab tartib chuqurligini tabaqalash yondashuvi hamda sezgirlik tahlili natijasini pilot sinovga o'tish mezonini sifatida qo'llash taklif etilganida namoyon bo'ladi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Boshqaruv qarorlari nazariyasining klassik asoslari H. Saymon tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, u tashkilotlarda qarorlar to'liq emas, balki «cheklangan ratsionallik» sharoitida, ya'ni axborot, vaqt va kognitiv imkoniyatlar cheklanganligida qabul qilinishini asoslagan (Simon, 1997). Universitetlarga nisbatan bu cheklovlar yanada kuchli namoyon bo'ladi. M. Koen, J. March va J. Olsen universitetlarni «tashkillashtirilgan anarxiya» deb ta'riflab, ularda maqsadlar noaniq, texnologiyalar yetarlicha tushunilmagan va qaror qabul qilish ishtirokchilari tarkibi o'zgaruvchan ekanini ko'rsatgan; natijada qarorlar ko'pincha muammolar, yechimlar va ishtirokchilarning tasodifiy uyg'unlashuvi – «axlat qutisi» modeli asosida shakllanadi (Cohen et al., 1972). Ushbu yondashuv OTTlarda qaror qabul qilish tartibini rasmiylashtirish zarurligini, ayni paytda uning chegaralarini ham ko'rsatadi.

B. Klark tadbirkor universitetning beshta tarkibiy elementini – kuchaytirilgan boshqaruv yadrosi, kengaytirilgan rivojlanish periferiyasi, diversifikatsiyalangan moliyalashtirish bazasi, rag'batlantirilgan akademik markaz va integratsiyalashgan tadbirkorlik madaniyatini ajratib ko'rsatgan (Clark, 1998). G. Itskovits va L. Leydesdorffning «uchlik spiral» konsepsiyasiga ko'ra, innovatsion rivojlanish universitet, sanoat va davlat o'rtasidagi o'zaro ta'sir natijasida yuzaga keladi; bu esa universitet qarorlarini ishlab chiqishda tashqi manfaatdor tomonlarni jalb etishni talab qiladi (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). OECD va Yevropa Komissiyasi tomonidan ishlab chiqilgan tadbirkor universitetlarni rivojlantirishning yo'naltiruvchi asosida yetakchilik va boshqaruv, tashkiliy salohiyat, xodimlar va rag'batlantirish, bilim almashinuvi hamda ta'sirni o'lchash asosiy yo'nalishlar sifatida qaraladi (OECD & European Commission, 2012). K. Kristensen va G. Ayring esa universitetlar o'z «DNK»sini, ya'ni an'anaviy boshqaruv modelini ichkaridan o'zgartirmasa, buzuvchi innovatsiyalar sharoitida raqobatbardoshligini yo'qotishi mumkinligini ta'kidlagan (Christensen & Eyring, 2011).

Innovatsion menejment nazariyasida innovatsiya alohida g'oya emas, balki boshqariladigan jarayon sifatida talqin etiladi. J. Tidd va J. Bessant innovatsiya jarayonini imkoniyatlarni izlash, ularni tanlash, amalga oshirish va qiymatni qo'lga kiritish bosqichlaridan iborat sikl sifatida tavsiflaydi hamda innovatsion salohiyatni ushbu siklni muntazam takrorlash qobiliyati bilan bog'laydi (Tidd & Bessant, 2020). G. Chesbro taklif etgan «ochiq innovatsiyalar» paradigmasi tashkilot g'oyalar va yechimlarni nafaqat ichki, balki tashqi manbalardan ham jalb etishi lozimligini asoslaydi (Chesbrough, 2003). D. Tisning dinamik qobiliyatlar nazariyasida tashkilotning raqobatdagi ustunligi imkoniyatlarni payqash (sensing), ulardan foydalanish (seizing) va tashkilotni qayta o'zgartirish (transforming) qobiliyatlari bilan izohlanadi hamda bu qobiliyatlar yaxlit boshqaruv tizimi sifatida amal qilishi

ta'kidlanadi (Teece, 2018).

Universitet boshqaruvi bo'yicha tadqiqotlarda vakolatlarni taqsimlash masalasiga alohida e'tibor qaratilgan. R. Bolden va hammualliflari Buyuk Britaniya universitetlari misolida taqsimlangan yetakchilik ko'p hollarda deklarativ xarakterga ega bo'lib qolishini, real ta'sir uchun esa vakolat va mas'uliyat chegaralari aniq belgilanishi zarurligini ko'rsatgan (Bolden et al., 2009). A. Kezar universitetlardagi o'zgarishlar muvaffaqiyati o'zgarish turini to'g'ri tashxislash, jamoaviy ma'no shakllantirish (sensemaking) va turli darajadagi yetakchilarning hamkorligiga bog'liqligini asoslagan (Kezar, 2018). F. Puchchiarelli va A. Kaplan oliy ta'limdagi raqobat murakkablik va noaniqlikni kuchaytirayotganini, bu esa universitetlardan aniq strategik tanlov va moslashuvchan boshqaruvni talab qilishini ta'kidlagan (Pucciarelli & Kaplan, 2016). S. Marginson oliy ta'limga ommaviy qamrovning oshishi tizim ichida tabaqalanishni kuchaytirishini ko'rsatib, bunday sharoitda har bir OTT o'z profilini ongli ravishda tanlashi zarurligini asoslagan (Marginson, 2016).

So'nggi yillarda ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish yo'nalishi jadal rivojlanmoqda. B. Daniel katta ma'lumotlar va analitika OTT rahbariyatiga talabalar oqimi, o'zlashtirish va resurslardan foydalanish bo'yicha asosli qarorlar qabul qilish imkonini berishini, biroq ma'lumotlar sifati, maxfiylik va tashkiliy tayyorgarlik muammolari saqlanib qolayotganini ko'rsatgan (Daniel, 2015). I. Tsay va hammualliflari ta'lim analitikasini joriy etish texnologik emas, balki eng avvalo yetakchilik masalasi ekanini, unda ma'muriy va adaptiv funksiyalar o'rtasida muvozanat talab etilishini asoslagan (Tsai et al., 2019). S. Gaftandjiyeva va hammualliflari OTTlarda qarorlarni qo'llab-quvvatlash tizimlaridan hali yetarli foydalanilmayotganini, buning asosiy sabablari ma'lumotlarning nomuvofiqligi va yechimlarni muayyan OTTga moslashtirish zarurati ekanini aniqlagan (Gaftandzhieva et al., 2023). L. Benavides va hammualliflarining tizimli sharhida esa OTTlardagi raqamli transformatsiya ko'pincha parchalangan holda, yaxlit strategiyasiz amalga oshirilayotgani qayd etilgan (Benavides et al., 2020). Ko'p mezonli qarorlar uchun T. Saati tomonidan ishlab chiqilgan ierarxiyalarni tahlil qilish usuli sifat baholarini miqdoriy vaznlarga aylantirish va ularning izchilligini tekshirish imkonini beradi (Saaty, 2008).

O'zbekiston oliy ta'lim tizimiga oid so'nggi tadqiqotlarda islohotlarning institutsional jihatlarini tahlil qilingan. A. Qodirov va hammualliflari 2015–2025-yillardagi kengayish jarayonini «davlat tomonidan loyihalangan marketizatsiya» sifatida baholab, davlat bozorga kirish, bazaviy to'lov-kontrakt qiymati, narxning yuqori chegarasi va moliyaviy mustaqil OTTlar ro'yxatini nazorat qilishda davom etayotganini ko'rsatgan (Qodirov et al., 2026). K. G'oziyev OTTlarning akademik mustaqilligini ta'minlashning huquqiy asoslarini tahlil qilib, OTT va uni tartibga soluvchi davlat organlari o'rtasidagi munosabatlarni zamonaviy ehtiyojlarga moslashtirish zarurligini asoslagan (G'oziyev, 2026). O. Temirov boshqaruv sifatini resurslardan foydalanishni aks ettiruvchi ichki ko'rsatkichlar hamda bitiruvchilar raqobatbardoshligi, ilmiy natijalar va reyting kabi natija ko'rsatkichlari uyg'unligida baholashni taklif etgan (Temirov, 2025). D. Dilshodova esa raqamli vositalar qaror qabul qilish jarayoniga integratsiya qilinmasa va yetakchilik madaniyati bilan qo'llab-

quvvatlanmasa, innovatsion yondashuvlar rasmiy xarakterga ega bo'lib qolishi xavfini ta'kidlagan (Dilshodova, 2025).

Adabiyotlar sharhi shuni ko'rsatadiki, mavjud tadqiqotlar yoki innovatsion universitetning umumiy tamoyillarini, yoki alohida vositalarni (analitika, ko'p mezonli baholash), yoxud mustaqillikning huquqiy jihatlarini o'rganadi. Innovatsion menejment tamoyillarini OTTda boshqaruv qarorlarini qabul qilishning aniq tartibi bilan bog'laydigan, «boshqariladigan mustaqillik» va reytingga asoslangan moliyalashtirish sharoitiga moslashtirilgan yaxlit mexanizm yetarlicha ishlab chiqilmagan. Mazkur tadqiqot aynan shu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

METODOLOGIYA

Tadqiqot aralash dizayn asosida olib borildi: sifat usullari (normativ-huquqiy hujjatlarning kontent-tahlili, konseptual modellash) miqdoriy usullar (rasmiy statistik ma'lumotlarning dinamik tahlili, ko'p mezonli baholash) bilan uyg'unlashtirildi. Tadqiqotning nazariy-metodologik asosini tizimli yondashuv, innovatsiya jarayoni modeli (Tidd & Bessant, 2020) va dinamik qobiliyatlar nazariyasi (Teece, 2018) tashkil etdi.

Axborot bazasi uch guruh manbalardan shakllantirildi. Birinchidan, O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasining 2020/2021–2025/2026-o'quv yillari bo'yicha OTTlar soni, shu jumladan nodavlat OTTlar soni hamda talabalar soni to'g'risidagi rasmiy ma'lumotlari olindi (O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi, 2025, 2026a, 2026b); 2015/2016-o'quv yili ko'rsatkichlari rasmiy statistikaga asoslangan tadqiqotdan olindi (Qodirov et al., 2026). Ikkinchidan, lex.uz milliy huquqiy axborot bazasidan 2019–2026-yillarda qabul qilingan yettita normativ-huquqiy hujjat tanlab olindi. Tanlov mezoni sifatida hujjatda davlat organlari va OTT o'rtasida qaror qabul qilish vakolatlarini taqsimlash, moliyalashtirish yoki faoliyatni baholashga oid qoidalar mavjudligi belgilandi. Uchinchidan, asosan 2016–2026-yillarda chop etilgan xalqaro va milliy ilmiy nashrlar tahlil qilindi.

Normativ-huquqiy hujjatlar kontent-tahlil usulida o'rganildi: tahlil birligi sifatida OTTga berilgan qaror qabul qilish vakolati, qaror subyekti (rektor, OTT kengashi, kuzatuv kengashi) hamda qaror natijasi uchun hisobdorlik yoki baholash mexanizmi belgilandi. Statistik ma'lumotlar asosida nodavlat OTTlar ulushi, talabalar sonining oldingi yilga nisbatan o'sish sur'ati, bir OTTga to'g'ri keladigan o'rtacha talabalar soni hamda o'rtacha yillik o'sish sur'ati $CAGR = (Y_t / Y_0)^{1/n} - 1$ formulasi bo'yicha hisoblandi, bu yerda Y_0 va Y_t – davr boshi va oxiridagi qiymat, n – yillar soni.

Qaror qabul qilish mexanizmining konseptual modeli adabiyotlar sintezi asosida ishlab chiqildi: innovatsiya jarayoni bosqichlari (Tidd & Bessant, 2020), dinamik qobiliyatlar (Teece, 2018) va tadbirkor universitet elementlari (Clark, 1998) OTT boshqaruvining amaldagi normativ talablari bilan qiyoslandi. Modelni aprobatsiya qilish uchun ierarxialarni tahlil qilish usulidan foydalanildi (Saaty, 2008). Beshta mezon Saatining 1–9 ballik shkalasi bo'yicha juft-juft taqqoslandi, mezonlar vaznlari taqqoslash matritsasining bosh xos vektori orqali aniqlandi. Baholarning izchilligi $CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$ izchillik indeksi va $CR = CI / RI$ izchillik nisbati orqali tekshirildi, bu yerda $n = 5$ uchun tasodifiy indeks $RI = 1,12$; $CR < 0,10$ bo'lganda baholar izchil

deb qabul qilindi. Muqobil variantlar har bir mezon bo'yicha 10 ballik shkalada baholanib, integral ko'rsatkich $S_i = \sum w_j \cdot s_{ij}$ formulasi bilan hisoblandi. Natijalarning barqarorligi sezgirlik tahlilida har bir mezon vaznini 0,5; 1,5 va 2,0 marta o'zgartirib, vaznlar yig'indisini qayta normallashtirish orqali tekshirildi.

Juft taqqoslash baholari va muqobil variantlar ballari muallif tomonidan mexanizmning ishlash tartibini namoyish etish maqsadida shartli ravishda belgilandi va ekspert so'roviga asoslanmadi. Hisob-kitoblar Python dasturlash tilining NumPy kutubxonasi yordamida bajarildi. Tanlangan usullar majmui institutsional o'zgarishlarni sifat jihatidan tavsiflash bilan birga, qaror qabul qilish tartibini takrorlanuvchan va tekshiriladigan shaklda bayon etish imkonini berdi.

TAHLIL VA NATIJALAR

1. Oliy ta'lim tizimining rivojlanish dinamikasi. O'zbekiston OTT tizimining asosiy ko'rsatkichlari 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval

O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tashkilotlari tizimining asosiy ko'rsatkichlari (o'quv yili boshiga)

O'quv yili	OTT soni, jami	shu jumladan nodavlat OTT	Nodavlat OTT ulushi, %	Talabalar soni, ming kishi	Talabalar sonining o'sishi, %	Bir OTTga to'g'ri keladigan talabalar, ming kishi
2015/2016	69	...	...	264,3	...	3,83
2020/2021	127	5	3,9	571,5	...	4,50
2021/2022	154	17	11,0	808,4	41,5	5,25
2022/2023	191	42	22,0	1 042,1	28,9	5,46
2023/2024	219	93	42,5	1 314,5	26,1	6,00
2024/2025	222	99	44,6	1 432,8	9,0	6,45
2025/2026	215	97	45,1	1 535,0	7,1	7,14

1-jadval ma'lumotlari tizim rivojlanishida ikki bosqichni ajratish imkonini beradi. 2020/2021–2023/2024-o'quv yillarida jadal miqdoriy kengayish kuzatilgan: OTTlar soni 127 tadan 219 taga yetgan, nodavlat OTTlar soni esa 5 tadan 93 taga ko'paygan. 2020/2021–2025/2026-o'quv yillarida talabalar soni 2,69 barobar oshgan, o'rtacha yillik o'sish sur'ati talabalar soni bo'yicha 21,8 foizni, OTTlar soni bo'yicha 11,1 foizni tashkil etgan. 2024/2025-o'quv yilidan boshlab vaziyat sifat jihatidan o'zgargan: talabalar sonining o'sish sur'ati 26,1 foizdan 9,0 va 7,1 foizgacha pasaygan, 2025/2026-o'quv yilida esa OTTlar soni ilk bor 7 taga (3,2 foizga) qisqargan. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2025-yil yakunlari bo'yicha ma'lumotlariga ko'ra, yo'nalishi va hududi o'xshash 29 ta OTT birlashtirilib, 12 ta yangi tashkilot tuzilgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, 2025).

Bir vaqtning o'zida bir OTTga to'g'ri keladigan o'rtacha talabalar soni 4,50 ming kishidan 7,14 ming kishiga oshgan, ya'ni tashkilotlarning o'rtacha miqyosi 1,6 barobar kattalashgan. Nodavlat OTTlar ulushi 3,9 foizdan 45,1 foizga yetgan. OTTlar hududiy jihatdan notekis joylashgan: 2025/2026-o'quv yilida 215 ta OTTdan 98 tasi (45,6 foiz) Toshkent shahrida faoliyat yuritgan (O'zbekiston Respublikasi Milliy

statistika qo‘mitasi, 2026a).

2. Qaror qabul qilish vakolatlarining institutsional transformatsiyasi. Normativ-huquqiy hujjatlar kontent-tahlili natijalari 2-jadvalda umumlashtirilgan.

2-jadval

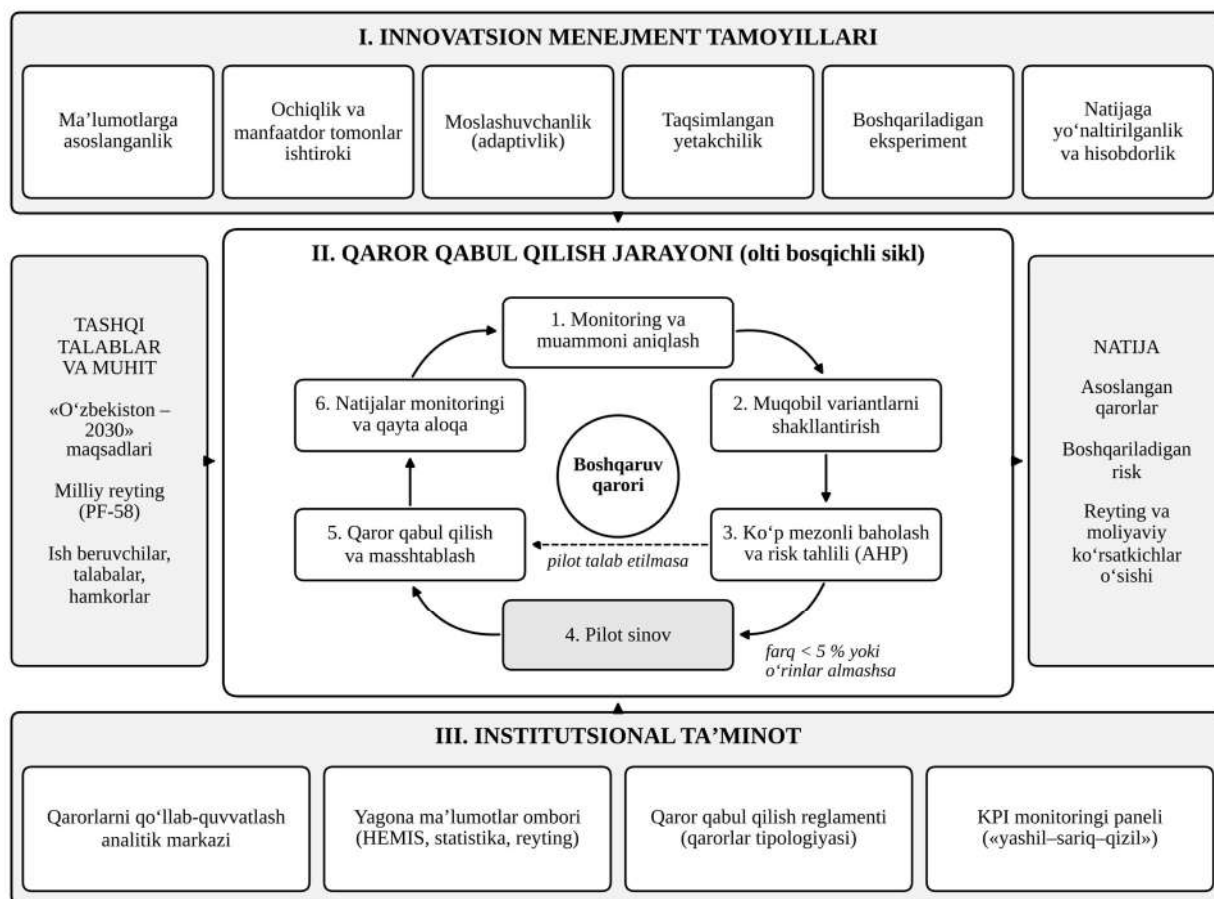
OTT darajasidagi boshqaruv qarorlariga oid normativ-huquqiy hujjatlarning asosiy qoidalari

Hujjat	Qaror qabul qilish vakolatlari va talablariga oid asosiy qoidalar	Boshqaruv qarorlari uchun oqibati
PF-5847-son Farmon (08.10.2019)	Qamrov darajasini 50 foizdan oshirish, kamida 10 ta OTTni xalqaro reytinglarning birinchi mingligiga kiritish, OTTlarning akademik mustaqilligini ta'minlash vazifalari	Qarorlar uchun uzoq muddatli strategik mo'ljallar shakllandi
O'RQ-637-son Qonun (23.09.2020)	Ta'lim tizimida davlat va jamoat boshqaruvining uyg'unligi tamoyili; ta'limdagi eksperimental va innovatsion faoliyatning huquqiy asosi	Manfaatdor tomonlar ishtiroki va pilot loyihalar uchun huquqiy asos yaratildi
PQ-60-son Qaror (24.12.2021)	O'quv rejalari va dasturlarini tasdiqlash, tuzilma va shtatlarni normativlardan qat'i nazar belgilash, ta'lim yo'nalishlarini mehnat bozori ehtiyojiga ko'ra ochish va yopish, kadrlarni tanlash tartibini belgilash	Akademik va tashkiliy qarorlar OTT darajasiga ko'chdi
PQ-61-son Qaror (24.12.2021)	Moliyaviy mustaqillik (ro'yxat 35 tadan 41 taga kengaygan); to'lov-kontrakt qiymatini bazaviy qiymatning uch baravarigacha belgilash; mablag'lar qoldig'ini OTT ixtiyorida qoldirish; kuzatuv kengashi strategik dastur va biznes-rejani tasdiqlaydi; mehnatga haq to'lash KPI asosida	Moliyaviy qarorlar va ular uchun javobgarlik OTTga o'tdi; qarorlarni kuzatuv kengashida asoslash zarurati paydo bo'ldi
VMQ-419-son Qaror (01.08.2022)	Bir talabaga to'g'ri keladigan o'rtacha xarajat asosida moliyalashtirish; xarajatlar smetasini OTT tasdiqlaydi; rektor, bosh buxgalter va reja-moliya bo'limi boshlig'ining shaxsiy javobgarligi	Byudjet qarorlarida hisob-kitobli asoslash talab etiladi
PF-21-son Farmon (16.02.2026)	«O'zbekiston – 2030» strategiyasi maqsadlari bo'yicha samaradorlik ko'rsatkichlari va ularni «yashil-sariq-qizil» tamoyilida raqamli monitoring qilish	Qarorlar natijasini ko'rsatkichlar orqali kuzatish talabi kuchaydi
PF-58-son Farmon (10.04.2026)	Milliy reyting (akademik, ilmiy, xalqaro faoliyat, raqamlashtirish, bitiruvchilar bandligi); 2027-yil 1-yanvardan reyting darajasiga ko'ra rag'batlantirish (1-darajada moliyaviy mustaqil OTTlar uchun 20 foiz, boshqalar uchun 10 foiz); ilmiy loyihalarni moliyalashtirishni yillik KPIga bog'lash	Har bir qaror reyting ko'rsatkichlari va moliyalashtirish hajmiga bevosita ta'sir qiladi

Kontent-tahlil natijasida qaror qabul qilish vakolatlari OTT darajasiga uch yo'nalishda ko'chgani aniqlandi: akademik (o'quv rejalari, dasturlar, ta'lim shakllari), tashkiliy (tuzilma, shtatlar, kadrlar) va moliyaviy (to'lov-kontrakt qiymati, mablag'lar qoldig'i, mehnatga haq to'lash). Shu bilan birga, qaror natijalari uchun hisobdorlik mexanizmlari ham kuchaygan: kuzatuv kengashining strategik dastur va biznes-rejani

tasdiqlash vakolati, rahbarlarning shaxsiy javobgarligi, 2027-yil 1-yanvardan esa milliy reyting darajasiga bog‘liq rag‘batlantirish joriy etilmoqda. «O‘zbekiston – 2030» strategiyasi doirasida oliy ta’lim uchun qamrovni kamida 50 foizga yetkazish, 10 ta OTTni dunyoning nufuzli «Top-1000» reytingiga kiritish, 200 ta ta’lim dasturini xalqaro akkreditatsiyadan o‘tkazish hamda ish beruvchilar tomonidan OTTlarni ijobiy baholash darajasini 99 foizga yetkazish maqsadlari belgilangan (O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, 2026). Demak, OTT darajasidagi qarorlar endilikda aniq miqdoriy maqsadlar va ko‘rsatkichlar tizimi bilan o‘lchanadigan bo‘lmoqda.

3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmining konseptual modeli. Adabiyotlar sintezi va institutsional tahlil natijalariga tayangan holda innovatsion menejment tamoyillariga asoslangan qaror qabul qilish mexanizmi ishlab chiqildi (1-rasm). Mexanizm uch blokdan iborat: tamoyillar bloki, jarayon bloki va institutsional ta’minot bloki.



1-rasm. Innovatsion menejment tamoyillariga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmi

Tamoyillar bloki oltita tamoyilni o‘z ichiga oladi: (1) ma’lumotlarga asoslanganlik – har bir qaror HEMIS axborot tizimi, statistik va reyting ma’lumotlariga tayangan holda asoslanadi; (2) ochiqlik va manfaatdor tomonlar ishtiroki – ish beruvchilar, talabalar, professor-o‘qituvchilar va hamkor tashkilotlar muqobil variantlarni shakllantirishga jalb etiladi; (3) moslashuvchanlik – qarorlar qisqa sikllarda qayta ko‘rib chiqiladi; (4) taqsimlangan yetakchilik – vakolatlar qaror turiga

qarab boshqaruv darajalari o'rtasida aniq taqsimlanadi; (5) boshqariladigan eksperiment – yuqori noaniqlikdagi qarorlar avval cheklangan miqyosda sinovdan o'tkaziladi; (6) natijaga yo'naltirilganlik va hisobdorlik – har bir qaror o'lchanadigan ko'rsatkichlar va mas'ul shaxs bilan bog'lanadi.

Jarayon bloki olti bosqichli sikldan iborat: 1) monitoring va muammoni aniqlash; 2) muqobil variantlarni shakllantirish; 3) ko'p mezonli baholash va risklarni tahlil qilish; 4) pilot sinov; 5) qaror qabul qilish va masshtablash; 6) natijalar monitoringi va qayta aloqa. Oltinchi bosqich natijalari keyingi siklning birinchi bosqichi uchun axborot manbai bo'lib xizmat qiladi. Pilot sinovga o'tish mezon sifatida eng yaxshi ikki variantning integral baholari o'rtasidagi farq 5 foizdan kam bo'lishi yoki sezgirlik tahlilida variantlar o'rni almashishi belgilandi. Institutsional ta'minot bloki qarorlarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha analitik markaz, yagona ma'lumotlar ombori, qaror qabul qilish reglamenti va «yashil–sariq–qizil» tamoyilidagi KPI monitoringi panelini qamrab oladi.

Mexanizmning muhim elementi – qarorlar tipologiyasi bo'lib, u tartib chuqurligini qarorning darajasi va innovatsionlik darajasiga qarab tabaqalaydi. Strategik qarorlar (yangi ta'lim yo'nalishlari, tuzilmaviy o'zgarishlar, yirik investitsiyalar) kuzatuv kengashi yoki OTT kengashi darajasida to'liq olti bosqichli sikl bo'yicha qabul qilinadi. Taktik qarorlar (o'quv rejalari, narx siyosati, kadrlar siyosati) rektorat darajasida 1, 3, 5 va 6-bosqichlar bo'yicha, operatsion qarorlar esa fakultet va kafedra darajasida soddalashtirilgan tartibda (1, 5 va 6-bosqichlar) qabul qilinadi. Darajasidan qat'i nazar, yangi va yuqori noaniqlikka ega qarorlar pilot sinov bosqichidan o'tkaziladi. An'anaviy va taklif etilayotgan yondashuvlarning qiyosiy tavsifi 3-jadvalda keltirilgan.

3-jadval

OTTda boshqaruv qarorlarini qabul qilishga an'anaviy va innovatsion yondashuvlarning qiyosiy tavsifi

Mezon	An'anaviy yondashuv	Innovatsion menejment tamoyillariga asoslangan yondashuv
Qaror asosi	Yuqori tashkilot ko'rsatmalari, rahbar tajribasi	Ma'lumotlar, tahlil va dalillar
Qaror subyektlari	Rahbariyat (yuqoridan pastga)	Manfaatdor tomonlar ishtirokida, vakolatlar darajalar bo'yicha taqsimlangan
Muqobil variantlar	Odatda bitta variant ko'rib chiqiladi	Kamida uchta variant ko'p mezonli baholanadi
Riskka munosabat	Riskdan qochish yoki uni hisobga olmaslik	Risk baholanadi va pilot sinov orqali boshqariladi
Vaqt ufqi	Yillik reja	Strategik maqsadlar va qisqa adaptiv sikllar
Nazorat shakli	Davriy hisobotlar	KPI paneli orqali uzluksiz monitoring
Qayta aloqa va o'rganish	Tasodifiy, rasmiylashtirilmagan	Har bir sikl natijasi keyingi qarorlar uchun asos bo'ladi

4. Mexanizmni aprobatsiya qilish. Mexanizmning 2–5-bosqichlari moliyaviy mustaqillik berilgan OTTda «Raqamli iqtisodiyot va biznes-analitika» yo'nalishi

bo'yicha yangi magistratura dasturini joriy etish formatini tanlash bo'yicha shartli misolda sinab ko'rildi. Uchta muqobil variant ko'rib chiqildi: A1 – xorijiy hamkor OTT bilan qo'shma (ikki diplomli) dastur; A2 – OTTning o'z resurslari hisobidan mustaqil dastur; A3 – ish beruvchi (sanoat hamkori) bilan dual formatdagi dastur. Baholash mezonlari sifatida K1 – strategik muvofiqlik (milliy reyting va «O'zbekiston – 2030» maqsadlariga moslik), K2 – ta'lim sifatiga ta'sir, K3 – moliyaviy samaradorlik, K4 – amalga oshirish imkoniyati (kadrlar, infratuzilma) va K5 – risk darajasi (yuqori ball past riskni bildiradi) tanlandi. Juft taqqoslash matritsasi va hisoblangan vaznlar 4-jadvalda keltirilgan.

4-jadval

Baholash mezonlarini juft taqqoslash matritsasi va mezonlar vaznlari (shartli misol)

Mezon	K1	K2	K3	K4	K5	Vazn (w_j)
K1	1	1/2	3	3	4	0,283
K2	2	1	4	3	5	0,417
K3	1/3	1/4	1	2	2	0,130
K4	1/3	1/3	1/2	1	2	0,104
K5	1/4	1/5	1/2	1/2	1	0,066
$\lambda_{max} = 5,137$; $CI = 0,034$; $CR = 0,031 < 0,10$						

Hisob-kitoblar natijasida eng yuqori vazn ta'lim sifatiga ta'sir (0,417) va strategik muvofiqlik (0,283) mezonlariga to'g'ri keldi. Izchillik nisbati $CR = 0,031$ ni tashkil etib, 0,10 chegaraviy qiymatidan past bo'ldi, ya'ni juft taqqoslash baholari izchil hisoblanadi. Muqobil variantlarni baholash natijalari 5-jadvalda keltirilgan.

5-jadval

Muqobil variantlarni ko'p mezonli baholash natijalari (shartli misol, 10 ballik shkala)

Mezon	Vazn	A1	A2	A3
K1 – strategik muvofiqlik	0,283	9	6	8
K2 – ta'lim sifatiga ta'sir	0,417	9	6	8
K3 – moliyaviy samaradorlik	0,130	6	7	8
K4 – amalga oshirish imkoniyati	0,104	5	9	7
K5 – risk darajasi	0,066	5	8	7
Integral baho (S_i)	–	7,93	6,57	7,83
O'rin	–	1	3	2

Integral baholar bo'yicha A1 varianti birinchi (7,93), A3 varianti ikkinchi (7,83), A2 varianti esa uchinchi (6,57) o'rinni egalladi. Biroq A1 va A3 o'rtasidagi farq atigi 0,10 ballni (1,3 foiz) tashkil etdi. Sezgirlik tahlili ko'rsatishicha, K1 yoki K2 mezonni 1,5 marta oshirilganda A1 ning ustunligi saqlanadi (mos ravishda 8,06 ga qarshi 7,85 va 8,12 ga qarshi 7,86), K3 mezonni 1,5 marta oshirilganda A3 birinchi

o'ringa chiqadi (7,84 ga qarshi 7,81), K4 vazni 1,5 marta oshirilganda ikki variant baholari deyarli tenglashadi (ikkalasi ham 7,79), K5 vazni 2 marta oshirilganda esa yana A3 ustunlikka erishadi (7,78 ga qarshi 7,75). Barcha ssenariylarda A2 varianti oxirgi o'rinda qoldi. Mexanizm qoidasiga ko'ra, ushbu holatda qaror to'g'ridan-to'g'ri masshtablanmaydi, balki pilot sinov bosqichiga o'tkaziladi. Mazkur misolda A3 formati asosida, unga A1 variantining akademik mobillik moduli qo'shilgan gibrid dasturni bitta akademik guruh doirasida bir o'quv yili davomida sinovdan o'tkazish maqsadga muvofiq ekani aniqlandi.

MUHOKAMA

Olingan natijalar tadqiqotning kirish qismida belgilangan maqsad va gipotezani tasdiqlaydi. Birinchidan, statistik tahlil O'zbekiston oliy ta'lim tizimida miqdoriy kengayish bosqichi nihoyasiga yetayotganini ko'rsatdi: talabalar soni o'sishining sekinlashuvi, OTTlar sonining ilk bor qisqarishi va birlashtirish jarayonlari boshqaruv qarorlarining mazmunini «qanday kengaytirish» masalasidan «resurslarni qaysi yo'nalishlarda jamlash va nimadan voz kechish» masalasiga ko'chirmoqda. Nodavlat OTTlar ulushining 45 foizdan oshgani davlat OTTlari uchun abituriyentlar va resurslar uchun raqobat kuchayganini bildiradi. Ikkinchidan, kontent-tahlil vakolatlar bilan birga qaror natijalari uchun javobgarlik ham OTT darajasiga o'tganini, 2027-yildan esa reyting darajasi moliyaviy rag'batlantirishga bevosita bog'lanishini ko'rsatdi. Bunday sharoitda noto'g'ri qarorning narxi ortadi, bu esa qaror qabul qilish tartibini rasmiylashtirish zaruratini kuchaytiradi.

Natijalar xalqaro adabiyotlar bilan qisman mos keladi, qisman esa ularni to'ldiradi. B. Klarkning kuchaytirilgan boshqaruv yadrosi g'oyasi (Clark, 1998) taklif etilgan mexanizm vakolatlarini markazlashtirish orqali emas, balki analitik markaz va qaror reglamenti orqali amalga oshiriladi. «Axlat qutisi» modeli (Cohen et al., 1972) nuqtai nazaridan mexanizm universitetdagi noaniqlikni to'liq bartaraf etmaydi, biroq qaror qabul qilish imkoniyatlarini – kim, qachon va qanday ma'lumotlar asosida qaror qabul qilishini tartibga soladi. Taqsimlangan yetakchilikning deklarativ bo'lib qolish xavfi (Bolden et al., 2009) qarorlar tipologiyasi orqali kamaytiriladi, chunki har bir darajaning vakolati va qaysi bosqichlardan o'tishi aniq belgilanadi. Mexanizm bosqichlari dinamik qobiliyatlar nazariyasiga ham mos keladi: monitoring va muqobil variantlarni shakllantirish imkoniyatlarni payqash, baholash, pilot va qaror qabul qilish ulardan foydalanish, masshtablash va qayta aloqa esa tashkilotni o'zgartirish funksiyasini bajaradi (Teece, 2018).

Analitika bo'yicha tadqiqotlarda qayd etilgan qarorlarni qo'llab-quvvatlash tizimlaridan yetarli foydalanilmaslik muammosi (Gaftandzhieva et al., 2023) va analitikani joriy etishda yetakchilikning hal qiluvchi roli (Tsai et al., 2019) O'zbekiston sharoitida ham dolzarbdir. HEMIS axborot tizimi ma'lumotlar bazasini yaratgan bo'lsa-da, ma'lumotlarni boshqaruv qaroriga aylantiruvchi tashkiliy funksiya – analitik bo'linma va reglament ko'p hollarda yetarli darajada shakllanmagan. Shu sababli taklif etilgan mexanizm texnologik yechimlardan ko'ra tartib va hisobdorlikka urg'u beradi; bu jihat raqamli transformatsiyaning parchalangan xarakteri haqidagi xulosalarga (Benavides et al., 2020) javob sifatida qaralishi mumkin. A. Qodirov va hammualliflari

ta'kidlaganidek, OTT mustaqilligi davlat tomonidan loyihalangan va tartibga solinadigan xarakterga ega (Qodirov et al., 2026). Shu bois mexanizmdagi strategik muvofiqlik mezonlari normativ cheklovlarni – to'lov-kontrakt qiymatining yuqori chegarasi, milliy reyting mezonlari va strategik maqsadlarga muvofiqlikni ham qamrab olishi lozim. O. Temirov taklif etgan ichki va natija ko'rsatkichlari uyg'unligi (Temirov, 2025) mexanizmning monitoring blokida KPI paneli ko'rinishida aks ettirilgan.

Aprobatsiya natijalari mexanizmning amaliy qiymatini ko'rsatdi. An'anaviy yondashuvda qaror ko'pincha bitta ustuvor mezon – nufuz yoki xarajat asosida qabul qilinadi: nufuzga e'tibor qaratilsa A1, xarajatlarga e'tibor qaratilsa A2 varianti tanlanishi ehtimoli yuqori. Ko'p mezonli baholash esa nufuzli va amaliyotga yo'naltirilgan variantlar deyarli teng ekanini, mezonlar vaznidagi kichik o'zgarish natijani o'zgartirishini aniqladi. Bunday holatda pilot sinov innovatsion menejmentning eksperimentallik tamoyilini amalda qo'llash imkonini beradi va noto'g'ri qarorning masshtablanishi xavfini kamaytiradi.

Natijalar asosida OTTlar uchun quyidagi amaliy chora-tadbirlar taklif etiladi: rektor huzurida qarorlarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha analitik markaz tashkil etish; qaror turlari, ularni qabul qiluvchi subyektlar va majburiy bosqichlarni belgilovchi «Boshqaruv qarorlarini qabul qilish reglamentini»ni ishlab chiqish; milliy reyting mezonlari (akademik, ilmiy, xalqaro faoliyat, raqamlashtirish, bitiruvchilar bandligi) bilan bog'langan KPI panelini «yashil-sariq-qizil» tamoyilida yuritish; strategik qarorlar ijrosini 12 oy o'tgach majburiy tahlil qilish (post-audit) amaliyotini joriy etish; boshqaruv xodimlarini ma'lumotlar tahlili va ko'p mezonli baholash usullariga o'qitish.

Tadqiqotning bir qator cheklovlari mavjud. Birinchidan, tahlil ikkilamchi ma'lumotlarga asoslangan, rasmiy manbalar o'rtasida esa uslubiy farqlar mavjud: vazirlik ma'lumotlariga ko'ra 2025-yilda 207 ta OTT (shu jumladan 101 ta davlat, 74 ta nodavlat hamda 32 ta xorijiy OTT va filiallar) faoliyat yuritgan va talabalar soni 1,7 mln kishini tashkil etgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, 2025), Milliy statistika qo'mitasi esa 2025/2026-o'quv yili boshiga 215 ta OTT va 1535,0 ming talabani qayd etgan. Ikkinchidan, AHP misolidagi baholar shartli bo'lib, ekspert so'roviga asoslanmagan. Uchinchidan, mexanizm hali muayyan OTT amaliyotida sinovdan o'tkazilmagan. To'rtinchidan, normativ-huquqiy baza jadal o'zgarmoqda, xususan, PF-58-son Farmon qoidalari 2026–2027-yillarda bosqichma-bosqich kuchga kirmoqda.

XULOSA

O'tkazilgan tadqiqot asosida quyidagi xulosalarga kelindi.

Birinchidan, O'zbekiston oliy ta'lim tizimi jadal miqdoriy kengayish bosqichidan sifat va samaradorlik bosqichiga o'tmoqda: 2015/2016–2025/2026-o'quv yillarida OTTlar soni 3,1 barobar, talabalar soni 5,8 barobar oshgan, biroq so'nggi ikki yilda talabalar sonining o'sish sur'ati 7–9 foizgacha pasaygan va OTTlar soni ilk bor qisqargan.

Ikkinchidan, 2019–2026-yillardagi institutsional islohotlar akademik, tashkiliy

va moliyaviy qarorlarni OTT darajasiga ko'chirdi hamda ularning natijalarini milliy reyting va moliyaviy rag'batlantirish bilan bog'ladi. Bu sharoitda boshqaruv qarorlarining sifati OTT moliyaviy barqarorligi va raqobatbardoshligining asosiy omiliga aylanmoqda.

Uchinchidan, olti tamoyil, olti bosqichli sikl, institutsional ta'minot va qarorlar tipologiyasini birlashtirgan mexanizm taklif etildi. U qarorlarni ma'lumotlar asosida asoslash, muqobil variantlarni ko'p mezonli baholash, noaniq qarorlarni pilot sinovdan o'tkazish va natijalarni KPI orqali kuzatish imkonini beradi.

To'rtinchidan, shartli misolda mezonlar vaznlari izchil aniqlandi ($CR = 0,031$), muqobil variantlar o'rtasidagi farqning kichikligi va sezgirlik tahlilidagi beqarorlik pilot sinovga o'tish zaruratini asoslab berdi. Bu mexanizm intuitiv qarorlarga nisbatan qaror qabul qilish shartlarini shaffof qilishini ko'rsatadi.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati shundaki, mexanizmdan OTT rahbariyati, kuzatuv kengashlari va tarkibiy bo'linmalar strategik va taktik qarorlarni tayyorlashda hamda milliy reyting ko'rsatkichlarini boshqarishda foydalanishi mumkin. Kelgusi tadqiqotlarda OTT rahbarlari o'rtasida ekspert so'rovi o'tkazib mezonlar vaznlarini kalibrlash, mexanizmni bir nechta pilot OTTda sinovdan o'tkazish va uni HEMIS axborot tizimi bilan integratsiya qilish maqsadga muvofiq.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291. <https://doi.org/10.3390/s20113291>
2. Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257–277. <https://doi.org/10.1177/1741143208100301>
3. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
4. Christensen, C. M., & Eyring, H. J. (2011). *The innovative university: Changing the DNA of higher education from the inside out*. Jossey-Bass.
5. Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.
6. Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
7. Daniel, B. (2015). Big Data and analytics in higher education: Opportunities and challenges. *British Journal of Educational Technology*, 46(5), 904–920. <https://doi.org/10.1111/bjet.12230>
8. Dilshodova, D. (2025). Enhancing the effectiveness of innovative approaches in managing education quality at higher education institutions. *Jamiyat va innovatsiyalar – Society and Innovations*, 6(5/S), 113–118. <https://doi.org/10.47689/2181-1415-vol6-iss5/S-pp113-118>
9. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government

- relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
10. Gaftandzhieva, S., Hussain, S., Hilčenko, S., Doneva, R., & Boykova, K. (2023). Data-driven decision making in higher education institutions: State-of-play. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(6), 397–405.
11. G‘oziyev, K. (2026). Oliy ta‘lim tizimini transformatsiya qilishda oliy ta‘lim tashkilotlari akademik mustaqilligini ta‘minlash. *Jamiyat va innovatsiyalar – Society and Innovations*, 7(2), 59–75. <https://doi.org/10.47689/2181-1415-vol7-iss2-pp59-75>
12. Kezar, A. (2018). *How colleges change: Understanding, leading, and enacting change* (2nd ed.). Routledge.
13. Marginson, S. (2016). The worldwide trend to high participation higher education: Dynamics of social stratification in inclusive systems. *Higher Education*, 72(4), 413–434. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0016-x>
14. OECD, & European Commission. (2012). *A guiding framework for entrepreneurial universities*. OECD.
15. O‘zbekiston Respublikasi. (2020). *Ta‘lim to‘g‘risida* (2020-yil 23-sentyabrdagi O‘RQ-637-son Qonun). <https://lex.uz/docs/5013007>
16. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. (2025). *Higher education in the Republic of Uzbekistan* [Press-reliz, 28.05.2025]. https://stat.uz/img/higher-education_p64577.pdf
17. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. (2026a, 1-iyun). *O‘zbekistonda 215 ta oliy ta‘lim tashkilotlari faoliyat yuritmoqda*. <https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/68538-zbekistonda-215-ta-olij-talim-tashkilotlari-faoliyat-yuritmo-da-2>
18. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. (2026b, 17-iyun). *Talabalar soni 1,5 mln nafarga yetdi: ayollar ulushi yuqori*. <https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/68784>
19. O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. (2025). *Briefing on reforms and achievements in the higher education system in 2025*. <https://gov.uz/en/edu/news/view/112657>
20. O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. (2026). *Press conference dedicated to the “Uzbekistan – 2030” Strategy held*. <https://gov.uz/en/edu/news/view/135214>
21. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2019). *O‘zbekiston Respublikasi oliy ta‘lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida* (2019-yil 8-oktyabrdagi PF-5847-son Farmon). <https://lex.uz/docs/4545884>
22. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2021a). *Davlat oliy ta‘lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini ta‘minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida* (2021-yil 24-dekabrdagi PQ-60-son Qaror). <https://lex.uz/docs/5793261>
23. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2021b). *Davlat oliy ta‘lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlari to‘g‘risida* (2021-yil 24-dekabrdagi PQ-61-son Qaror). <https://lex.uz/docs/5793251>

24. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2026a). *Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo'ljallangan ustuvor yo'nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida* (2026-yil 16-fevraldagi PF-21-son Farmon).
25. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2026b). *Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar tizimini takomillashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida* (2026-yil 10-apreldagi PF-58-son Farmon). <https://lex.uz/docs/8129755>
26. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. (2022). *Moliyaviy mustaqillik berilgan davlat oliy ta'lim muassasalarida davlat buyurtmasi (davlat granti) asosida kadrlar tayyorlash uchun O'zbekiston Respublikasi Davlat budjetidan moliyalashtirish tartibini tasdiqlash to'g'risida* (2022-yil 1-avgustdagi 419-son Qaror). <https://lex.uz/docs/6137567>
27. Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311–320. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.003>
28. Qodirov, A. A., Rajabova, Z. A., Lee, D. E., Adizov, B. B., Abdulloev, K. F., & Ibragimov, A. K. (2026). From ministry to market: Higher education expansion and state-designed marketization in Uzbekistan, 2015–2025. *Frontiers in Political Science*, 8, 1957503. <https://doi.org/10.3389/fpos.2026.1957503>
29. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83–98. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>
30. Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
31. Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>
32. Temirov, O. S. (2025). Oliy ta'lim tizimini boshqarish tamoyillari metodologik yondashuvlari va boshqaruv sifatiga ta'sir qiluvchi omillar. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar*, 13(6), 56–61. https://doi.org/10.55439/EIT/vol13_iss6/758
33. Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
34. Tsai, Y.-S., Poquet, O., Gašević, D., Dawson, S., & Pardo, A. (2019). Complexity leadership in learning analytics: Drivers, challenges and opportunities. *British Journal of Educational Technology*, 50(6), 2839–2854. <https://doi.org/10.1111/bjet.12846>