

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ
ИЛМий ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.03/30.01.2020.Ped.26.01 РАҚАМЛИ
ИЛМий КЕНГАШ**

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ

ШАМУРАТОВ РУСТАМ ШАХАКИМОВИЧ

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ
ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

13.00.07 – Таълимда менежмент

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD)
ДИССЕРТАЦИЯСИ АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2023

**Педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
автореферати мундарижаси**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по
педагогическим наукам**

	C	
	pedagogical sciences	
	n	
	t	
Шамуратов Рустам Шахакимович	e	
Олий таълим муассасаларида стратегия бошқарув тизимини	n	
такомиллаштириш	t	3
	s	
Шамуратов Рустам Шахакимович		
Совершенствование системы стратегического управления в высших	e	
образовательных учреждениях	b	21
	s	
	t	
Shamuratov Rustam Shakhakimovich	r	
Improving strategic management system in higher education	n	
institutions.....	c	39
	t	
Эълон қилинган ишлар рўйхати	o	
Список опубликованных работ	f	
List of published works		46
	of philosophy (PhD) on	

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ
ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.03/30.01.2020.Ped.26.01 РАҚАМЛИ
ИЛМИЙ КЕНГАШ**

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ

ШАМУРАТОВ РУСТАМ ШАХАКИМОВИЧ

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ
ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

13.00.07 – Таълимда менежмент

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD)
ДИССЕРТАЦИЯСИ АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2023

Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий Аттестация Комиссиясида В2021.1.PhD/Ped2367 -рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация Тошкент давлат педагогика университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгашнинг веб-саҳифасида (www.tdpu.uz) ҳамда «Ziyonet» ахборот-таълим порталида (www.ziyonet.uz) жойлаштирилган.

Илмий раҳбар:

Халиков Аъзам Абдусаломович
педагогика фанлари доктори, профессор

Расмий оппонентлар:

Ҳакимова Муҳаббат Файзиевна
педагогика фанлари доктори, профессор

Садиев Валижон Алижонович
педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD)

Етакчи ташкилот:

Жиззах давлат педагогика университети

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат педагогика университети ҳузуридаги DSc.03/30.01.2020.P.26.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2023 йил «___» _____ соат _____ даги мажлисида бўлиб ўтади (манзил: 100185, Тошкент шаҳри, Чилонзор тумани, Бунёдкор кўчаси, 27-уй. Тел.: (+99871) 276-82-32; факс: (+99871) 276-76-51; e-mail: tdpu_kengash@edu.uz).

Диссертация билан Тошкент давлат педагогика университетининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (___ рақам билан рўйхатга олинган). Манзил: 100185, Тошкент шаҳри, Чилонзор тумани, Бунёдкор кўчаси, 27-уй. Тел.: (+99871) 276-82-32).

Диссертация автореферати 2023 йил «___» _____ куни тарқатилди.
(2023 йил «___» _____ даги _____ рақамли реестр баённомаси).

З.Н.Мамаражабова
Илмий даражалар берувчи
илмий кенгаш раиси, п.ф.д., профессор

Р.Г.Исянов
Илмий даражалар берувчи
илмий кенгаш котиби, п.ф.н., доцент

С.С.Булатов
Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш
кошидаги илмий семинар раиси, п.ф.д., профессор

КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳонда таълим тараққиётнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучи, муҳим фаолият сифатида тан олинган бўлиб, таълимни бошқариш жараёнини такомиллаштириш ва унинг сифатини баҳолаш, эришилган натижаларни аниқлаш имконини берадиган механизмлар амалиётга жорий этилмоқда. Таълим муассасалари томонидан раҳбар кадрларнинг олий таълим муассасасини инновацион бошқариш учун зарур компетенцияларини шакллантириш, уларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини такомиллаштиришга оид амалий лойиҳаларни ишлаб чиқиш бўйича тегишли ишлар босқичма-босқич амалга оширилмоқда.

Жаҳондаги илмий-тадқиқот ва таълим муассасаларида бошқарув тизими раҳбарлари ҳамда ходимларнинг вазифалари билан мос келувчи стратегик менежементни ўзаро боғлаш, бошқарилаётган жараёнларнинг назарий асослари ва илмий-методик таъминотини такомиллаштириш, таълимнинг замонавий инновацион ривожланишини кузатиб бориш, мониторинг қилиш бўйича илмий тадқиқотларга алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Ўзбекистонда стратегик бошқарув тизимини такомиллаштириш, ташкилотнинг фаолиятидан манфаатдор бўлган томонлар муаммоларини ҳал қилишга имкон берадиган динамик мувозанатни ўрнатиш, муҳитни таҳлил қилиш, миссияларни ва мақсадларни белгилаш, стратегияни танлаб олиш ва амалга оширишнинг меъёрий асослари яратилмоқда. Бугунги кунда мамлакатимизда олий таълим тизимини тубдан такомиллаштириш, ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш борасидаги устувор вазифаларга мос ҳолда олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизимини қайта кўриб чиқиш, халқаро стандартлар даражасида олий малакали мутахассислар тайёрлаш учун зарур шароитлар яратиш мақсадида кенг миқёсда ишлар олиб борилмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” ПҚ-2909-сон Қарорида олий таълим тизимини сифатли бошқариш билан бир қаторда уни такомиллаштириш, шунингдек, олий таълим муассасалари моддий-техник базасини мустаҳкамлаш ва модернизациялаш, замонавий ўқув-илмий лабораториялар, ахборот-коммуникация технологиялари билан жиҳозлаш бўйича чора-тадбирлар белгиланган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сон “2022-2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”, 2022 йил 6 июлдаги ПФ-165-сон “2022-2026 йилларда Ўзбекистон Республикасининг инновацион ривожланиш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида” ҳамда 2019 йил 11 июлдаги ПФ-5763-сон “Олий ва ўрта махсус таълим соҳасида бошқарувни ислоҳ қилиш чора-тадбирлари тўғрисида” фармонлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 27 июлдаги ПҚ-3151-сон “Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодиёт соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”,

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 30 майдаги ПҚ–3755-сон “Истиқболли бошқарув кадрларини танлов асосида танлаб олишнинг замонавий тизимини яратиш чора-тадбирлари тўғрисида”, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 декабрдаги ПҚ-60-сон “Давлат олий таълим муассасаларининг академик ва ташкилий-бошқарув мустақиллигини таъминлаш бўйича кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2022 йил 26 январда бўлиб ўтган видеоселекторда “Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси” ҳақидаги нутқи ҳамда бошқарув фаолияти билан боғлиқ бўлган бошқа тегишли норматив-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифа ва топшириқларнинг самарали ижросини таъминлашда мазкур тадқиқот иши маълум даражада хизмат қилади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологияларни ривожлантиришнинг устувор йўналишларига мослиги. Мазкур тадқиқот республика фан ва технологияларни ривожлантиришнинг I.«Ахборотлашган жамият ва демократик давлатни ижтимоий, ҳуқуқий, иқтисодий, маданий, маънавий-маърифий ривожлантиришда, инновацион ғоялар тизимини шакллантириш ва уларни амалга ошириш йўллари» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Республикамиз таълим муассасаларини бошқаришнинг мазмуни, таълим муассасалари ва узлуксиз таълим тизими бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, таълим тизими менежменти ва функционал менежментни интеграциялашга оид илмий тадқиқотлар У.Бегимкулов, У.Иноятов, Я.Исмадияров, Р.Ахлидинов, Ш.Курбанов, Э.Сейтхалилов, Қ.Шодмонов, С.Тургунов, А.Хўжаев, М.Нигматов, В.Садиев, Р.Джураев, М.Юлдашев ва бошқалар томонидан олиб борилган.

Замонавий менежментнинг ривожланишида В.Веснин, О.Виханский, А.Гапоненко, Л.Зайцев, Т.Зуб, И.Мазур, Б.Мильнер, А.Панкрухин, С.Попов, А.Поршнева, А.Пригожий, Н.Саломатина, М.Соколова, Р.Фатхутдинов, М.Шифрин ва бошқаларнинг ишлари аҳамиятли эканини таъкидлаб ўтиш лозим. Олий таълим ташкилотларида стратегик бошқарув масалалари А.Егоршин, С.Резникнинг илмий тадқиқот ишларида ёритилган.

Олий таълим тизимида стратегик бошқарувнинг амалий ва назарий масалалари М.Альберт, И.Ансофф, Д.Шендель, Р.Дафт, П.Друкер, Р.Каплан, П.Нивен, Д.Нортон, Ф.Котлер, М.Мескон, А.Стрикленд, А.Томпсон, Д.Траут, Д.Хасси, Ф.Хедоури кабиларнинг илмий ишларида тадқиқ этилган.

Тадқиқотнинг диссертация бажарилган олий таълим муассасаларининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги. Диссертация тадқиқоти Тошкент давлат педагогика университети илмий тадқиқот режасининг ПЗ-20170923121 рақамли “Таълим муассасаларида ҳамкорлик асосида педагогик фаолиятни ривожлантириш” номли амалий лойиҳа доирасида бажарилган (2017-2020 йй.).

Тадқиқотнинг мақсади олий таълим муассасаларида (ОТМ) стратегик бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари:

ОТМларнинг таълим соҳасидаги давлат сиёсатининг асосий йўналишларига мос ҳолда таълим сифати бошқарувининг педагогик имкониятларини таҳлил қилиш;

олий таълим тизимининг ривожланиш тенденциялари ва давлат олий таълим муассасаларининг стратегик моделини такомиллаштириш;

тизимли ёндашувни кўзда тутувчи ОТМлари фаолиятини стратегик бошқарув тизимини лойиҳалаштириш алгоритмининг такомиллаштириш;

стратегик бошқарув тизими соҳасида тўпланган тажрибаларни таҳлил этиш ва тизимлаштириш.

Тадқиқотнинг объекти сифатида олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизимини такомиллаштириш жараёни белгиланган бўлиб, Тошкент давлат педагогика университети, Бухоро давлат университети ва Фарғона давлат университетининг 161 нафар профессор-ўқитувчиси ва 372 нафар талабаси иштирок этган.

Тадқиқотнинг предметини олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг шакл, метод ва воситалари ташкил этади.

Тадқиқотнинг усуллари. Тадқиқот жараёнида қиёсий таҳлил, педагогик тажриба-синов, педагогик кузатув, сўровнома, тест, педагогик мониторинг, социометрик методлар ва математик статистика усулларидадан фойдаланилди.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

олий таълим муассасаси стратегик бошқарув усуллари таълимда муддатли ҳаракатлар тизими, ташқи муҳитдаги ўзгаришлар ҳамда субъектларнинг манфаатларига йўналтирилган ижодий салоҳиятни дидактик мақсад тамойилларига стратегик уйғунлаштириш асосида такомиллаштирилган;

олий таълим муассасаларини бошқариш модели ўзгармас-иерархик характердаги, ўқув фаолиятининг турлари, узоқ муддатли таълим натижаларига эришишга қаратилган мақсад, назарий асослар, даражалар, босқичлар, стратегик ташаббуслар ҳамда таълим самарадорлиги кўрсаткичларини ўзаро адаптив интеграциялаш асосида такомиллаштирилган;

олий таълим муассасасини стратегик бошқариш стейкхолдерларни баҳолаш, фан, таълим ва ишлаб чиқариш ўртасидаги муносабатларни градациялаш ҳамда инновациялар ва ахборотлаштириш бўйича таълим жараёнини субъектларининг стратегик ташаббусларини босқичма-босқич киритиш асосида такомиллаштирилган;

олий таълим муассасасининг бошқарув жараёнлари алгоритми стратегик режалаштириш, инсон ресурслари ҳамда маркетинг ва молиявий инфратузилмани ташқи ва ички стратегик фаолиятини баҳолаш индикаторини узлуксиз ва динамик равишда киритиб бориш асосида такомиллаштирилган.

Тадқиқотнинг амалий натижалари қуйидагилардан иборат:

олий таълим муассасаларининг бошқарув тизимида менежерлик кўникмаларини ривожлантиришда теран, соғлом ва ижодий муҳитни яратиш,

умуммиллий компетенция ва билимларни шакллантириш, касбий маҳоратни ошириш бўйича машғулотлар сингдирилган;

тизимни бошқаришда ҳозирги давр талабидан келиб чиққан ҳолда илғор ва замонавий усулларни қўллаш, ижодий ёндашувлар, ижодкорлик муҳитини яратиш, таълим сифатини ошириш асосида ташкилий-бошқарув механизмлари такомиллаштирилган;

олий таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш жараёнлари самарадорлиги оширилган.

Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги илмий изланиш давомида қўлланган ёндашув ва методлар, республикамиз ҳамда хорижда яратилган илмий ва илмий-методик тадқиқотлар, амалиётчи ўқитувчиларнинг тажрибасига асослангани, тадқиқот вазифаларига мос, ўзаро бир-бирини тўлдирадиган методларнинг қўллангани, тажриба-синов ишларининг репрезентативлиги ҳамда олинган натижаларнинг математик статистика методлари ёрдамида қайта ишлангани, тадқиқот натижаларининг амалиёт билан боғланганлиги ҳамда тегишли давлат идоралари томонидан тасдиқлангани билан белгиланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.

Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизимини такомиллаштириш, уни мазмун ва сифат жиҳатдан замон талабларига мувофиқлаштириш ҳамда мамлакатамизда “Инновацион менежмент”, “Менежмент”, “Ходимларни бошқариш”, “Стратегик менежмент” фанларини илмий ва назарий жиҳатдан ривожлантиришга хизмат қилиши ҳамда уларни такомиллаштиришга қаратилган илмий-тадқиқот ишларида фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизимини ривожлантириш ва такомиллаштириш юзасидан ишлаб чиқилган таклиф ва тавсиялар, бошқарув масалаларининг ҳал қилинишига ва бунда бир вақтнинг ўзида олий таълим муассасасининг мувозанатлашган кўрсаткичлари тизимини шакллантиришга имкон яратади. Тадқиқот ишидаги тегишли тавсия ва таклифлар стратегик бошқарув тизимининг самарадорлигини ошириш учун қўлланиши мумкинлиги билан белгиланади.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича илмий тадқиқот натижалари асосида:

олий таълим муассасаси стратегик бошқарув усуллари таълимда муддатли ҳаракатлар тизими, ташқи муҳитдаги ўзгаришлар ҳамда субъектларнинг манфаатларига йўналтирилган ижодий салоҳиятни дидактик мақсад тамойилларига стратегик уйғунлаштириш асосида такомиллаштиришга оид тавсиялар “Инновацион менежмент” номли ўқув қўлланма мазмунига сингдирилган (Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2020 йил 30 июндаги 359-сонли буйруғи асосида берилган 359-287 рақамли нашр рухсатномаси). Натижада, ҳозирги замон талаблари асосида

давлат сиёсатининг асосий йўналишларига мос таълим сифати бошқарувининг педагогик имкониятларини таҳлил қилишга эришилган;

олий таълим муассасаларини бошқариш модели ўзгармас-иерархик характердаги, ўқув фаолиятининг турлари, узоқ муддатли таълим натижаларига эришишга қаратилган мақсад, назарий асослар, даражалар, босқичлар, стратегик ташаббуслар ҳамда таълим самарадорлиги кўрсаткичларини ўзаро адаптив интеграциялаш асосида такомиллаштириш бўйича таклифлар “Инновацион менежмент” номли ўқув қўлланма яратилган (Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2020 йил 30 июндаги 359-сонли буйруғи асосида берилган 359-287 рақамли нашр рухсатномаси). Натижада, таълим ташкилотларининг бошқариш тизимининг ривожлантириш тенденциялари ва давлат олий таълим муассасаларининг стратегик моделини такомиллаштириш имконияти яратилган;

олий таълим муассасасини стратегик бошқариш стейкхолдерларни баҳолаш, фан, таълим ва ишлаб чиқариш ўртасидаги муносабатларни грациялаш ҳамда инновациялар ва ахборотлаштириш бўйича таълим жараёнини субъектларининг стратегик ташаббусларини босқичма-босқич киритиш асосида такомиллаштиришга оид тавсиялар ПЗ-2017927124 рақамли “Таълим муассасаларида ҳамкорлик педагогикаси асосида педагогик фаолиятни ривожлантириш” номли амалий лойиҳа доирасида белгиланган вазифалар ижросини таъминлашда фойдаланилган (Тошкент давлат педагогика университетининг 2022 йил 16 июндаги 02-071629/04 рақамли далолатномаси). Натижада, олий таълим муассасалари иш фаолиятида тизимли ёндашувни кўзда тутувчи ҳамда стратегик бошқариш тизимини лойиҳалаштириш алгоритминини янада ривожлантиришга имкониятлар яратилган;

олий таълим муассасасининг бошқарув жараёнлари алгоритми стратегик режалаштириш, инсон ресурслари ҳамда маркетинг ва молиявий инфратузилмани ташқи ва ички стратегик фаолиятини баҳолаш индикаторини узлуксиз ва динамик равишда киритиб бориш асосида такомиллаштиришга оид тавсиялар “Инновацион менежмент” номли ўқув қўлланма мазмунига сингдирилган (Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2020 йил 30 июндаги 359-сонли буйруғи асосида берилган 359-287 рақамли нашр рухсатномаси). Натижада, олий таълим муассасасининг мувозанатлаштирилган асосий кўрсаткичлари тизими ва унинг қўллаш самарадорлигини баҳолаш механизминини самарадорлигига эришилган.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Тадқиқот натижалари 2 та халқаро ва 2 та республика илмий-амалий анжуманида муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги. Диссертация мавзуси бўйича жами 11 та илмий иш, жумладан, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий Аттестация Комиссияси томонидан педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш учун тавсия этилган илмий нашрларда 4 та мақола, шундан 3 таси республика ва 1 таси хорижий журналда чоп қилинган.

Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация таркиби кириш, уч боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ҳамда иловалардан иборат. Диссертациянинг матни 134 бетни ташкил қилади.

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Диссертациянинг кириш қисмида мавзунинг долзарблиги, муаммонинг ўрганилганлик даражаси баён қилинган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, объекти ва предмети, тадқиқот ишининг фан ва технологияларни ривожлантиришнинг устувор йўналишларига мослиги кўрсатилган ҳамда тадқиқотнинг илмий янгилиги, натижаларнинг ишончлилиги, назарий ва амалий аҳамияти, натижаларнинг амалиётга жорий қилиниши, эълон қилингани, ишнинг тузилиши борасидаги маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг «**Олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг назарий асослари**» деб номланган биринчи бобида олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизими муаммо сифатида ўрганилиб, олий таълим муассасасини стратегик бошқарув фаолиятини ташкил этишдаги ёндашувлар илмий-назарий таҳлил қилинган, олий таълим муассасаларининг бошқарув стратегияси билан ташкилий тузилмаларнинг ўзаро муносабати, моддий-техника базаси ва шарт-шароитларининг мослиги ҳолати баён қилинган.

Диссертациянинг биринчи параграфида олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизими бўйича илмий-назарий адабиётлар таҳлил қилиниб, бошқарув тизимидаги асосий ёндашувлар, оператив ва стратегик бошқарув тизимининг асосий хусусиятлари, бошқарув жараёнининг тизимлари аниқланди.

Самарали иқтисодиёт – бу, аввало, самарали бошқарувдир. “Бошқарув” ва “менежмент” тушунчалари аҳамияти ва қўлланиши ҳозирги даврда мазмуни бўйича бир-бирига яқин, лекин айнан бир хил маъноли эмасдир. “Бошқарув” тушунчаси барча турдаги – техник, биологик, ижтимоий-иқтисодий ва шу каби тизимларга тааллуқли саналади. Замонавий “менежмент” тушунчаси эса фақат ижтимоий-иқтисодий тизимларга, яъни, мажбурий элементи бўлиб инсон ва унинг мақсадга қаратилган фаолияти ҳисобланадиган ташкилий тузилмаларга нисбатан қўлланади. Ҳозирги даврда ташкилот, ташкилий тузилмалар, таълим ташкилотларини бошқаришда “менежмент” тушунчаси кўпроқ қўлланади.

Бошқарув сифати ҳам фаолият натижаларини ҳам уларга эришиш йўллари ва воситаларини танлашни белгилаб беради. Ташкилот олдида турган вазифаларни самарали ҳал қилиш учун яхши ташкил этилган ва ўзаро уйғунликдаги жамоа зарур, бунда унинг ҳар бир аъзоси ўз ишини билади ва уни бажаради, бир маромда, узлуксиз, узвийликни таъминлаган ҳолда ишлайди ҳамда юзага келган (прогностик) муаммоларнинг кўпини низоларсиз ҳал қилади, якуний натижалардан манфаатдор бўлади.

Кўпчилик ходимлар бошқарувни режалаштириш, ташкил этиш, мотивация ва ташкилий ресурслар устидан назорат юритиш воситасида ташкилот мақсадларига самарали ва натижадор равишда эришиш мумкин, деб билади. Бу функциялар ўзаро боғлиқ ва иккита умумий хусусиятларга эга: уларнинг барчаси

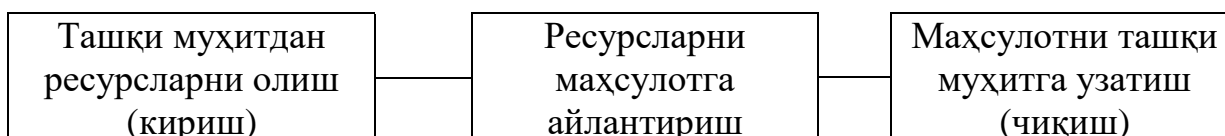
қарор қабул қилишни талаб этади ва қарор қабул қилишда уларнинг барчаси учун коммуникация, ахборот алмашинуви зарур бўлади.

Ахборот бошқарув жараёнининг ядроси, бошқарув қарорларини қабул қилиш учун асос ҳисобланади. Бу қарорлар доимий ўзгариб турувчи турли технологиялар ёрдамида олиниши мумкин.

Диссертацион тадқиқот давомида шу нарса аниқландики, кўпчилик муаллифлар стратегик бошқарувни бешта ўзаро боғланган бошқарув жараёнлари – муҳитни таҳлил қилиш, миссияни ва мақсадларни аниқлаш, стратегияни танлаб олиш, стратегияни амалга ошириш, стратегияни амалга оширишни назорат қилиш ва баҳолаш каби жараёнларнинг динамик жамланмаси сифатида олиб қарайдилар. Улар шундай фикрда яхлит турадиларки, бунга кўра мазкур жараёнлар ўзаро боғлиқ ва барқарор қайтар алоқага эга бўлади.

Стратегик бошқарувнинг муҳитни таҳлил ва башорат қилиш жараёнини амалга ошириш раҳбариятни ахборот билан таъминлайди, ташкилотнинг ривожланиши билан боғлиқ бўлган муаммолар рўйхатини тузиб чиқишга имкон беради ва мақсадлар, миссия ва стратегик қарорларни ишлаб чиқиш учун асос бўлиб ҳисобланади.

Исталган бошқарувнинг асосий вазифаларидан бири ташкилотнинг муҳит билан ўзаро таъсири мувозанатини таъминлаб туриш ҳисобланади. Ҳар бир ташкилот учта жараёнга жалб этилади (1-расм).



1-расм. Ташкилотнинг муҳит билан ўзаро таъсирлашуви жараёни

Стратегик бошқарувдаги асосий жараёнларнинг умумлаштирилган хусусиятлари 1-жадвалда келтирилган.

Диссертациянинг иккинчи параграфида қуйидаги тадқиқот ишлари амалга оширилди. Стратегик бошқарув ҳолатида олий таълим муассасасининг ички фаолиятини ташкил этишда ёндашувларнинг ташкилий тузилмаси, олий таълим муассасалари фаолиятини баҳолашдаги ёндашувларнинг таққослама тавсифининг муаллифлик таърифлари ишлаб чиқилди.

Замонавий, мураккаб ва динамик бозор муҳити олий таълим муассасаларидан ўз бошқарув тизимларини ва уларни ахборотли қўллаб-қувватлаш тизимларини доимий такомиллаштириб боришни талаб қилади.

Ҳозирги вақтда ташкилот фаолиятини бошқаришга иккита асосий ёндашувдан фойдаланилади.

Тузилмавий ёндашувда бошқарув объектлари бўлиб маълум бир ихтисосликдаги ходимлар концентрациялашадиган бўлинмалар ҳисобланади. Бу бўлинмалар иерархияни ҳосил қилади, улар фаолиятининг сифати эса юқори турувчи орган томонидан баҳоланади.

Стратегик бошқарув жараёнлари

Жараён	Мақсад	Методлар ва воситалар
муҳитни таҳлил қилиш	Ташкилотга нисбатан ташқи муҳитда юзага келиши мумкин бўлган хавфлар ҳамда ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонларни аниқлаш	SWOT-таҳлил; муҳит профилини тузиш
миссияни ва мақсадларни аниқлаш	Ташкилотнинг фаолият юриртишидан манфаатдор бўлган ва ташкилот фаолияти хусусиятлари, мазмуни ва йўналишига таъсир кўрсатувчи турли ижтимоий институтлар ва шахслар гуруҳлари манфаатлари мувозанатини ўрнатиш	стейкхолдерлар таҳлили
стратегияни танлаб олиш	Ташкилотнинг бозордаги ҳолати билан боғлиқ бўлган асосий масалаларни ҳал қилиш ва ташкилот олдида турган вазифаларни ҳал қилиш воситаларини танлаб олиш	Томпсон ва Стрикленд матрицаси, бизнес портфели таҳлили
стратегияни амалга ошириш	Стратегияни муваффақиятли амалга ошириш учун зарур шарт-шароитларни яратиш ва баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш	мувозанатлашган кўрсаткичлар тизими (МКТ)
стратегияни амалга оширишни назорат қилиш ва баҳолаш	Стратегияни амалга ошириш ташкилот мақсадларига эршишга қанчалик ёрдам беришини аниқлаш	Кўрсаткичларни таҳлил қилиш ва стратегик назорат натижалари асосида тўғрилаш

Жараёнли ёндашувда эса ташкилот жараёнлари тузиб чиқилади ва турли хил бўлинмаларда уларнинг операциялари, ижрочилари орасидаги мажбуриятлар тақсимланади. Ишларни жараёнли гуруҳлаштириш исталган фаолиятни ташкилот ичида ёки ундан ташқарида истеъмолчи томонидан объектив равишда баҳоланиши мумкин бўлган натижани олишга йўналтиради.

Муаллифнинг фикрига кўра, замонавий шароитларда жараёнли ёндашув анча самарали саналади.

Олий таълим муассасаси фаолиятини ташкил этишга жараёнли-йўналтирилган ёндашув таълим тизимида ҳали кенг тарқалган ҳодиса бўлиб саналмайди лекин шунга қарамай, тадқиқотчилар олий таълим муассасалари фаолиятини таҳлил қилишда ва баҳолашда айнан мана шу тамойилга риоя қиладилар.

Жараёнли-йўналтирилган ёндашув жараённи фаолиятнинг ўзаро барқарор, мақсадга қаратилган ўзаро боғланган турларининг жамланмаси сифатида олиб қараб, бу маълум бир технология бўйича истеъмолчи учун қадр-қимматга эга бўлган кириш ва чиқишларни ҳосил қилади.

Ташкилий тузилма доирасида бутун бошқарув жараёни (ахборотлар оқимининг ҳаракати ва бошқарув қарорларининг қабул қилиниши) давом этадиган бўлгани учун ташкилий тузилмага зарурий талаб бўлиб унинг ташкилот стратегияси билан ўзаро алоқадорлиги саналади.

Диссертациянинг учинчи параграфидида куйидаги тадқиқот ишлари амалга оширилди. ОТМнинг такомиллаштирилган ташкилий тузилмаси, бўғинларнинг хусусиятлари, ташкилотдаги ваколатларнинг янги кўриниши, формаль ташкилий алоқаларнинг шаклланишлари келтирилган.

Олий таълим соҳасида амалга оширилаётган ислохотлар натижасида олий таълим муассасаларининг фаолият юритиш шарт-шароитлари ҳам ўзгариб, улар ўз ривожланиш стратегияларини қайта қуриш ва бошқарувнинг замонавий методларидан фойдаланишга мажбур бўлмоқда. Таълим хизматларининг замонавий бозори динамиклигини ҳисобга олган ҳолда, олий таълим муассасаларига ташкилий инновацияларнинг юқори рақобатбардошлигини таъминлаш учун мослашувчан мобил хусусиятга эга бўладиган бошқарувнинг органик тузилмасига асосланадиган ташкилий индивидуаллик зарур бўлади.

Диссертациянинг «**Олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг замонавий тенденциялари**» деб номланган иккинчи бобидида ҳозирги замон таълим соҳасидидаги асосий йўналишлар, олий таълим муассасаларида стратегик бошқарувни ташкил этиш, олий таълим муассасаларининг стратегик бошқарув модели баён қилинган.

Ҳозирги даврда мамлакатимизда таълим соҳаси устувор соҳалардан бири деб эълон қилинган. Бу соҳада давлат сиёсатининг асоси таълим тизимининг фаолиятини тартибга солувчи бош ҳужжат – Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонунида ифодаланган. Таълим мамлакатимиз ҳудудида Ўзбекистон Республикасининг қонунчилик ҳужжатларига ва халқаро ҳуқуқ меъёрларига мос ҳолда амалга оширилади.

Ҳар бир ривожланган ва демократик давлатда бўлганидек, бизнинг мамлакатимизда ҳам фуқароларнинг таълим олишга бўлган ҳуқуқлари Конституцияда мустақкамлаб қўйилган. Таълим соҳасида қонунчиликнинг вазифаси – бу фуқароларнинг мана шу ҳуқуқларини таъминлаш ва ҳимоя қилиш, таълимни ривожлантиришнинг асосий йўналишлари ва стратегияси, унинг мақсадлари ва вазифаларини белгилаш, таълим соҳасидидаги давлат ҳокимияти органлари ва турли даражалардаги таълимни бошқариш органлари орасидидаги компетенциялар чегараларини белгилашдан иборатдир.

Барча поғоналардаги таълим мазмунига ва сифатига қўйилган талаблар давлат таълим стандартлари билан белгиланади. Давлат таълим стандарти (ДТС) – мамлакат конституциясига мос ҳолда ишлаб чиқиладиган ва жорий этиладиган маълумотлилик ва таълимнинг ижтимоий меъёри бўлиб, у ўз ичига бир қанча компонентларни олади. ДТС компонентлари асосий таълим дастурларининг мазмунидаги мажбурий минимумни, таълим олувчиларнинг ўқув юкласидаги максимал ҳажмни, битирувчиларни тайёрлаш даражасига қўйиладиган талабларни белгилаб беради.

Миллий таълим тизимининг асосий ўзига хослиги бўлиб унинг кўп даражалилиги саналади. Ҳар бир фуқаро учун унинг деярли туғилишидан

бошлаб то кексалик даврларигача мактабгача таълим, умумий таълим (бошланғич, асосий, ўрта), касбий таълим (бошланғич, ўрта, олий), кўшимча таълим ҳамда олий таълим муассасамидан кейинги касбий таълим (докторантура, малака ошириш ва қайта тайёргарлик) поғоналарида босқичма-босқич билим олиши кафолатланади.

Шундай қилиб, давлат узлуксиз таълимни – “бутун умр бўйича” таълим олиш тамойилини амалга оширади.

Учинчи минг йилликка ўтиш даврида рўй бераётган ислохотларнинг катта тўлқини давлат ва жамият ҳаётининг барча соҳалари каби таълим соҳасини ҳам четлаб ўтмади. Бугунги кунда мамлакатимиз таълим соҳаси модернизациялаш жараёнларини бошидан кечирмоқда. Таълимни модернизациялашнинг бош мақсади таълим тизимини барқарор ривожлантириб бориш механизминини яратиш, миллий маориф тизимининг энг яхши анъаналарини тиклаш ва ривожлантириш, мамлакатимиз миллий таълим тизимининг халқаро таълим тизимига интеграциялаш ва унда ўзининг муносиб ўрнини эгаллашини таъминлашдан иборатдир.

Учинчи минг йилликка ўтиш даврида ҳар бир мамлакат Болонья Декларациясига ихтиёрий тарзда қўшилади. Бу декларацияни имзолаш билан улар ўз зиммаларига маълум бир мажбуриятларни олиб, бу мажбуриятлар мажбурий, тавсиявий ва факультатив хусусиятларга эга бўлади. Болонья декларациясига қўшилган мамлакатлар Болонья жараёнининг асосий талабларига мос ҳолда миллий таълим тизимларини ислох қилишлари лозим бўлади.

Стратегия – бу белгиланган бошқарув мақсадларига эришиш ва танлаб олинган мезонлар (кўрсаткичлар) асосида ресурсларни самарали тақсимлаш учун зарур бўладиган ҳаракатларнинг умумлаштирилган модели.

Стратегик бошқарув субъектда бешта маҳоратнинг мавжудлигини кўзда тутиб, у ўз ичига қуйидагиларни олади: вазиятни моделлаштириш (муаммони белгилаш); зарурий ўзгаришларни аниқлаш (мақсадларни шакллантириш); ўзгаришлар стратегиясини (таянч стратегияларни) ишлаб чиқиш; таъсир кўрсатишнинг турли усулларида фойдаланиш (стратегияни жорий қилиш ва амалга ошириш); стратегияга тузатишлар киритиш (ўзгаришларни бошқариш).

XXI асрда олий таълим муассасаларининг стратегиясини ишлаб чиқиш зарурати бир қатор ижтимоий-иқтисодий сабаблар билан изоҳланади. Улар орасида қуйидагиларни ажратиш мумкин:

талабчанлик – фуқароларнинг даромадлар ошиши ва таълим муассасаларини танлаб олиш эркинлигининг кенгайиши натижасида таълим хизматлари сифатига бўлган талаблар даражасининг ортиши;

инновационлик – таълим хизматларини тақдим этишнинг техник, методик ва ташкилий имкониятларининг (мультимедиа, Интернет, масофавий таълим) сезиларли даражада яхшиланиши;

динамиклик – товарнинг ҳаётий цикли қисқаришига боғлиқ ҳолда янги таълим хизматларини жорий қилиш муддатларининг қисқартирилишига йўналтирилганлик;

диверсификация – таълим хизматлари турлари ва даражаларига талабнинг кенгайиши, таълим жараёнига йўлдош бўлган ва унга хизмат кўрсатувчи фаолият соҳаларининг (автомактаб, ётоқхона, маиший хизмат кўрсатиш, ишлаб чиқариш ва ҳ.к.) ривожланиши;

дифференциациялашув – бозорнинг либераллашуви шароитларида таълим хизматлари ассориментининг сезиларли равишда ортишини шартлайдиган аҳоли эҳтиёжлари хилма-хиллигининг ортиб бориши;

рақобат – таълим муассасаларининг бозордаги ўз сегменти, ўзининг потенциал ўқувчилари контингенти учун кураши, рақобатчиларнинг фаоллашувига боғлиқ ҳолда реклама харажатларининг ҳажми ва аҳамиятининг ортиши, 1-20 йилдан кейин мутахассисларни ортиқча тайёрлаб юбориш;

талаб аритмияси – таълим муассасалари ҳолатининг барқарорлигига хавф туғдирувчи таълим хизматлари бозоридаги истеъмолчилар талабининг тебранишлари (масалан, айрим мутахассисликларга талабнинг кескин пасайиб кетиши);

талабнинг тушиши – ўқувчилар сонининг камайиши ва паст даромад олувчилар контингентининг ортиши ҳисобига таълим хизматларини тақдим этувчилар учун сезиларли бўладиган талабнинг қисқариши;

интервенция – чет элда таълим олиш учун чекловларнинг бартараф этилиши ва таъминоти яхши бўлган аҳоли қатламлари учун сифатли хизматларнинг янги бозорлари очилиши билан боғлиқ ҳолда йирик хорижий университетлар томонидан халқаро рақобат курашининг олиб борилиши.

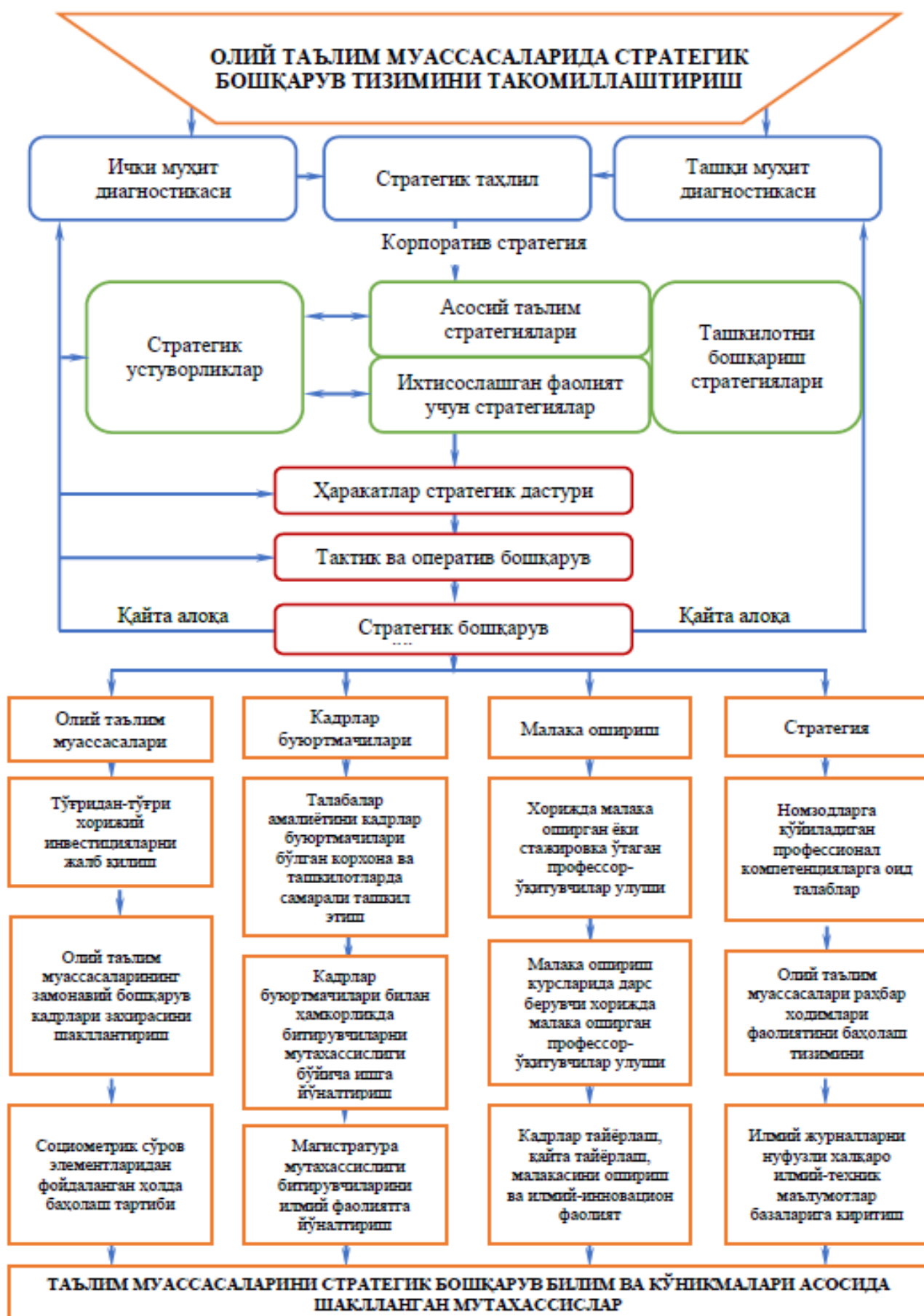
Олий таълим муассасаларининг стратегик бошқарувга эҳтиёжлари уларнинг ўз фаолиятини аниқ белгиланган концептуал асосларга таянган ҳолда олиб бориш, тақдим этилаётган хизматларнинг ҳажми, тузилмаси, дастурлари ва турларини кўриб чиқишни талаб этувчи ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослашиш зарурати билан шартланади.

Стратегик бошқарувда таълимнинг бош вазифаси – таълимнинг фундаменталлигини сақлаб қолиш асосида унинг замонавий сифатини ва шахс, жамият ҳамда давлатнинг долзарб ҳамда истиқболдаги эҳтиёжларига мослигини таъминлашга йўналтирилади. Улар ҳар бир олий таълим муассасасида мавжуд бўлиши ва бизнинг фикримизча, алоҳида назарий асослаб беришни талаб қилмайди.

Бошқарув қуйи тизимлари таркиби олий таълим муассасасини бошқариш функциялари таснифлагичи асосида ва эксперт методи билан белгиланди.

Диагностик таҳлил. Бу босқичда олий таълим муассасасининг оҳирги 5 ёки 10 йилдаги ижтимоий-иқтисодий ҳолати, унинг таълим тизимида ва минтақада тутган ўрнини аниқлаш мақсадида мажмуавий тизимли таҳлил, бошқарув мақсадлари ва мезонлари таҳлили, бошқарув муаммоларини ранжирлаш, STEEP ва SWOT таҳлил методлари ёрдамида ташқи ва ички муҳит тадқиқи, олий таълим муассасасининг рақобатдаги устунликларини аниқлаш ҳамда ривожланишнинг стратегик устуворликларни танлаб олиш амалга оширилади.

Қуйида таълим муассасасининг стратегик бошқарув жараёни модели берилган (2-расм).



2-расм. Таълим муассасасининг стратегик бошқарув жараёни модели

Диссертациянинг «Олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув бўйича тажриба-синов ишлари ва таҳлили» деб номланган учинчи бобида Тажриба-синов ишларини ташкил этиш ва ўтказиш жараёнлари, тажриба-синов ишлари натижаларининг математик статистик таҳлили ёритилган.

Олий таълим муассасаларида тажриба-синов ишлари қуйидаги босқичларда ташкил этилди.

1. Ўрганувчи босқич (2018-2019 ўқув йили).
2. Асословчи босқич (2019 -2020 ўқув йили).
3. Таъкидловчи босқич (2020-2021 ўқув йили).

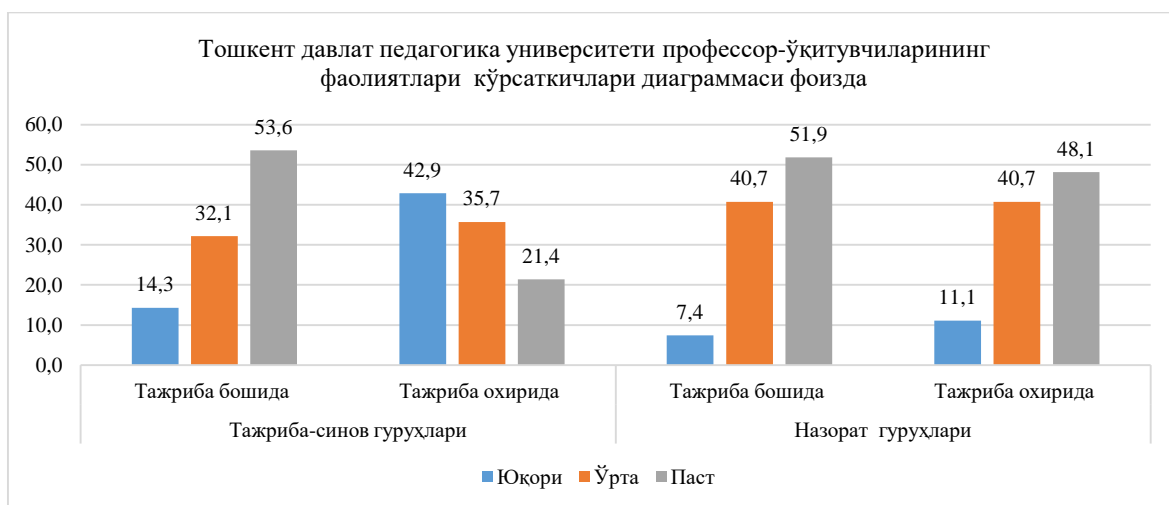
Ўрганувчи босқичнинг (2018-2019 йиллар) асосий мақсади олий таълим муассасалари рейтингини аниқлаш тартиби тўғрисидаги Низомга асосан рейтингни аниқлаш мезонларини ўрганиб чиқиш ва уларнинг индикаторларини таҳлил қилишдан иборат бўлди. Ушбу мақсадни амалга оширишда қуйидаги вазифалар амалга оширилди:

- рейтингни аниқловчи кўрсаткичларни ўрганиш ва таҳлил қилиш;
- кўрсаткичлар индикаторларини аниқлаш ва уларни ажратиш;
- баҳолаш методологияси ва унинг ўлчовларини таҳлил қилиш;
- ҳар бир кўрсаткичлар асосида ҳисоблаш формулаларини аниқлаш ва таҳлил қилиш.

Тажриба ва назорат гуруҳларида жами 161 нафар профессор-ўқитувчи иштирок этди. Шундан тажриба гуруҳларига 80 нафар ҳамда назорат гуруҳларига 81 нафар профессор-ўқитувчи танлаб олинди.

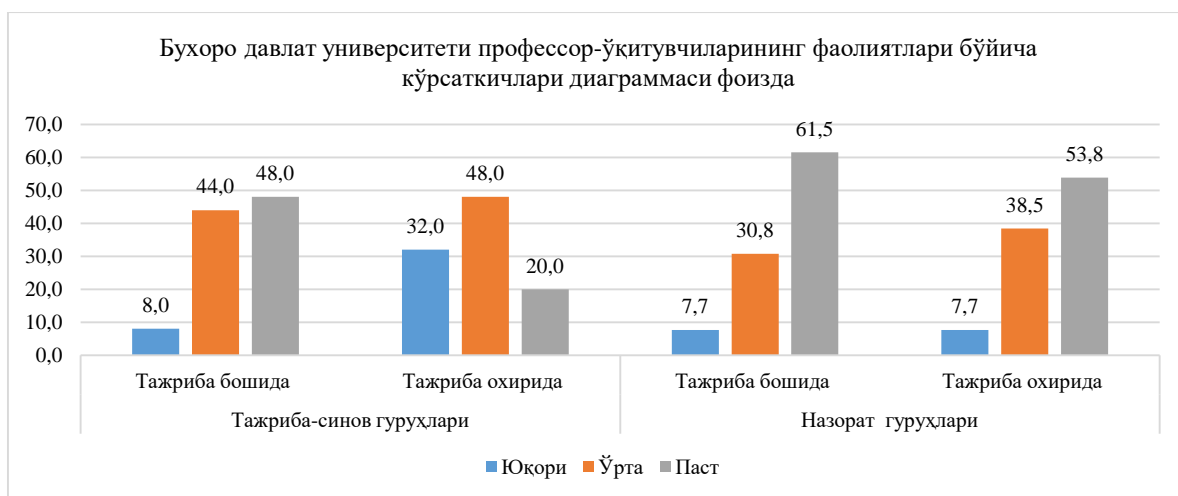
Шунингдек, тажриба-синов ишларида олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизимини такомиллаштиришга қаратилган фанни ўқитиш бўйича талабалар ўртасида ҳам натижалар олинди. Бунда юқорида танлаб олинган ОТМларидан 372 нафар талаба иштирок этди. Бу талабалар тажриба ва назорат гуруҳларига ажратилиб, уларда мос равишда 187 ва 185 нафар талаба иштироки таъминланди.

Тошкент давлат педагогика университетида профессор-ўқитувчилар иштирокида тажриба-синов ишлари олиб борилди (3-расм).



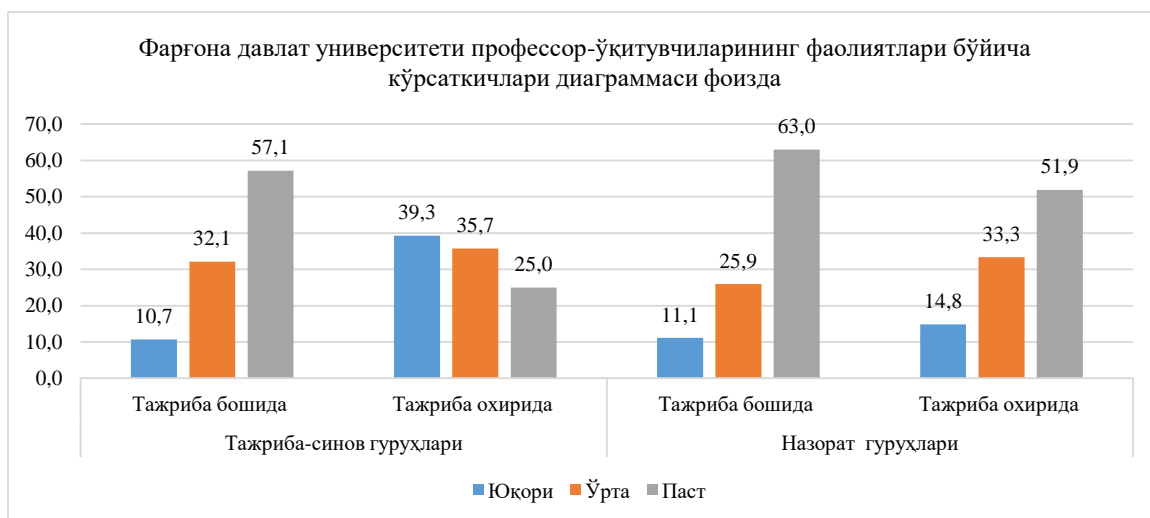
3-расм. Тошкент давлат педагогика университети профессор-ўқитувчиларининг фаолият кўрсаткичлари

Бухоро давлат университети профессор-ўқитувчилари иштирок этган тажриба-синов ишлари натижасида қуйидаги кўрсаткичлар қайд этилди (4-расм).



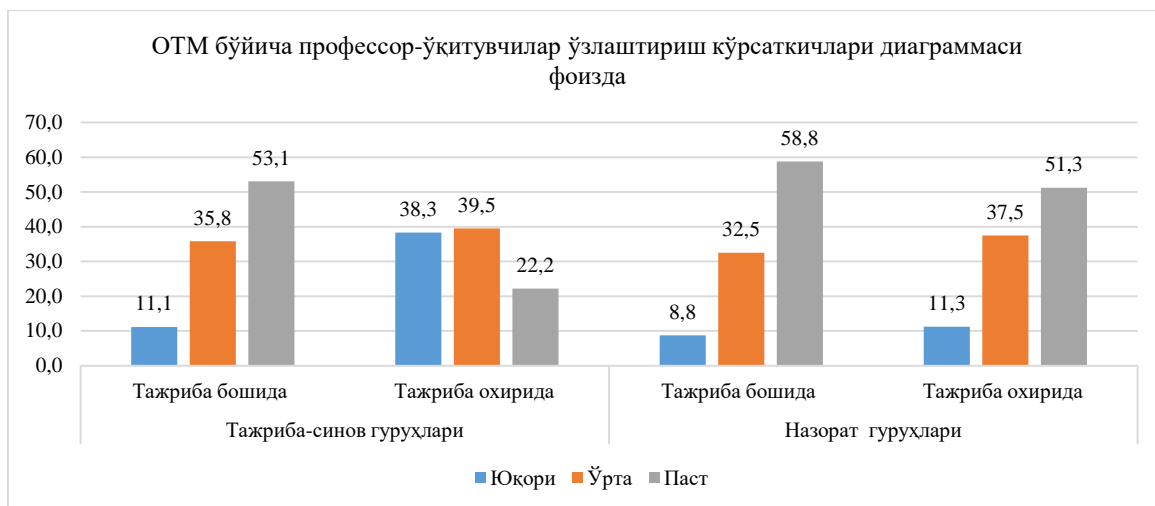
4-расм. Бухоро давлат университети профессор-ўқитувчиларининг фаолият кўрсаткичлари

Фарғона давлат университети профессор-ўқитувчилари ўз иш фаолиятлари ҳам бўйича тажриба-синовда иштирок этди ва қуйидаги натижаларга эришди (5-расм).



5-расм. Фарғона давлат университети профессор-ўқитувчиларининг фаолият кўрсаткичлари

Юқоридаги 3, 4, 5-расмларда тажриба-синов ишлари олиб борилган ҳар бир таълим муассасалари профессор-ўқитувчиларининг ўзлаштириш даражалари ва уларнинг таҳлилларига алоҳида тўхталиб ўтилди. Шулардан келиб чиқиб, таҳлил натижаларини умумлаштириб, умумий хулосага келамиз (6-расм).



6-расм. ОТМлар бўйича профессор-ўқитувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари

ОТМ профессор-ўқитувчилари ўз иш фаолияти бўйича тажриба-синов ишларида ишлаб чиқилган методика самарадорлигининг миқдорий мезонлари танланди ҳамда Стъудент мезони ёрдамида таҳлил қилинди.

Тадқиқотимиз натижасида, барча тажриба-синов майдончалари сифатида танлаб олинган ОТМда тажриба-синов ишлари ниҳоясида тажриба гуруҳидаги профессор-ўқитувчиларининг ўзлаштириш кўрсаткичлари назорат гуруҳига нисбатан 1,16 марта (16%) юқори экани аниқланди. Талабаларда эса бу кўрсаткич 1,14 марта (14%) юқори бўлди. Бу эса олиб борилган тадқиқот ишининг самарадор эканини кўрсатади.

ХУЛОСА

Диссертация ишида белгиланган мақсадлар доирасида олий таълим муассасаларининг рақобатбардошлилигини оширишга йўналтирилган стратегик бошқарув тизимини такомиллаштириш бўйича назарий қоидаларнинг ривожланишини тадқиқ қилиш ва амалий тавсияларни ишлаб чиқиш, шу жумладан, белгиланган вазифаларнинг ҳал қилиниши бўйича ўтказилган тадқиқот қуйидаги асосий хулосаларни чиқаришга имкон берди.

1. Олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизими бўйича илмий-назарий адабиётлар таҳлил қилиниб, бошқарув тизимидаги асосий ёндашувлар, оператив ва стратегик бошқарув тизимининг асосий хусусиятлари, бошқарув жараёнининг тизимлари аниқланган.

2. Стратегик бошқарув ҳолатида олий таълим муассасасининг ички фаолиятини ташкил этишда ёндашувларнинг ташкилий тузилмаси, олий таълим муассасалари фаолиятини баҳолашдаги ёндашувларнинг муаллифлик таърифлари, таққослама тавсифи ишлаб чиқилган.

3. ОТМнинг такомиллаштирилган ташкилий тузилмаси, бўғинларнинг хусусиятлари, ташкилотдаги ваколатларнинг янги кўриниши, формал ташкилий алоқаларнинг шаклланиши келтирилган.

4. Ҳозирги замонда энг устувор йўналишлар сифатида таълим мазмуни ва моҳиятини такомиллаштириш, унинг хизматлари сифатини таъминлаш тизимини ривожлантириш, иқтисодий механизмларни бошқариш самарадорлигини ошириш ва такомиллаштириш белгиланган.

5. ОТМларнинг давлат дастуридаги стратегик бошқариш концепциялари келтирилган ҳамда стратегик бошқариш бошқичлари, стратегик режалаштириш, стратегик моделлар, бошқариш мезонлари ишлаб чиқилган.

6. ОТМнинг стратегик ривожланишини бошқариш механизмлари, стратегик бошқарувни ривожлантириш механизмлари, шакллантирилган стратегик бошқарув жараёни модели асосида такомиллаштирилган.

7. ОТМларда стратегик бошқарув бўйича тажриба-синов ишлари мақсад ва вазифаларини ташкил этиш бошқичлари, баҳолаш мезонлари, ўзлаштириш кўрсаткичлари асосида такомиллаштирилган.

8. ОТМларда профессор-ўқитувчиларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари самарадорлиги 16% ва талабаларнинг ўзлаштириш кўрсаткичлари самарадорлиги 14 %га ошгани стратегик бошқарув бўйича тажриба-синов ишларининг статистик таҳлили, математик ҳисоб-китоблар ҳамда Стъудент мезони асосида исботланган.

Олий таълим муассасаларининг стратегик хулқ-атвор моделлари таҳлили стратегик бошқарув тизимини такомиллаштириш зарурлигини кўрсатди ва мана шу асосда қуйидаги илмий тавсиялар ишлаб чиқилди:

ушбу тадқиқот ишидан ОТМ профессор-ўқитувчилари ва талабалари ўз илмий ишларида фойдаланишлари;

олий таълим муассасасидаги жараёнларни бошқарув жараёнларига, асосий жараёнларга ва ёрдамчи жараёнларга ажратиш ва градациялаш моделини такомиллаштириш;

тадқиқот ишидан стратегик бошқарув бўйича давлат дастурларини шакллантиришда манба сифатида фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03.30.01.2020. Ped. 26.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЁНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ
ПЕДАГОГИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

ШАМУРАТОВ РУСТАМ ШАХАКИМОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

13.00.07 – Менеджмент в образовании

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕТАЦИИ ДОКТОРА ФИЛОСОФИИ (PhD)
ПО ПЕДАГОГИЧЕСКИМ НАУКАМ**

Ташкент – 2023

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан за №B2021.1.PhD/Ped2367.

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном педагогическом университете.

Автореферат диссертации на трёх языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.tdpu.uz) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» (www.ziynet.uz).

Научный руководитель: Халиков Аъзам Абдусаломович
доктор педагогических наук, профессор

Официальные оппоненты: Хакимова Мухаббат Файзиевна
доктор педагогических наук, профессор

Садиев Валижон Алижонович
доктор философии по педагогическим наукам
(PhD)

Ведущая организация: Джизакский государственный педагогический университет

Защита диссертации состоится “___” _____ 2023 года в ___ часов на заседании Научного совета DSc.27.06.2020. Ped.26.01 при Ташкентском государственном педагогическом университете (адрес: 100185, город Ташкент, Чиланзарский район, улица Бунёдкор, дом 27. Тел.: (+99871) 276-82-32; факс: (+99871) 276-76-51; e-mail: tdpu_kengash@edu.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного педагогического университета (зарегистрирована за №_____). Адрес: 100185, город Ташкент, Чиланзарский район, улица Бунёдкор, дом 27. Тел.: (+99871) 276-82-32.

Автореферат диссертации разослан «___» _____ 2023 года.
(Реестр протокола рассылки № ___ от «___» _____ 2023 года).

З.Мамаражабова
Председатель научного совета по
присуждению учёных степеней, д.п.н., профессор

Р.Г.Исянов
Ученый секретарь научного совета по
присуждению учёных степеней, к.п.н., доцент

С.С.Булатов
Председатель научного семинара при
научном совете по присуждению учёных
степеней, д.п.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В мире образование признано в качестве основной движущей силы развития, важнейшим видом деятельности, и внедряются в практику механизмы, позволяющие совершенствовать процесс управления образованием и оценивать его качество, определять достигнутые результаты. Поэтапно реализуются работы по разработке прикладных проектов в области формирования в образовательных учреждениях необходимых компетенций руководящих кадров для инновационного управления высшим образовательным учреждением, совершенствованию системы их переподготовки и повышения квалификации.

В научно-исследовательских и образовательных учреждениях мира особое внимание обращается научным исследованиям в области взаимосвязи стратегического менеджмента, соответствующего функциям руководителей и работников системы управления, совершенствованию теоретических основ и научно-методического обеспечения управляемых процессов, наблюдению и мониторингу современного инновационного развития образования.

В Узбекистане создаются нормативные основы установления динамичного равновесия, позволяющего решать проблемы сторон заинтересованных в деятельности организации, совершенствование системы стратегического управления, анализа среды, определения миссии и целей, выбора и реализации стратегии. На сегодняшний день в нашей стране проводятся масштабные работы в соответствие с приоритетными задачами по коренному реформированию системы высшего образования, социально-экономического развития с целью создания условий для пересмотра системы стратегического управления в высших образовательных учреждениях, подготовки специалистов высшей квалификации на уровне международных стандартов. В Постановлении Президента Республики Узбекистан №ПП-2909 “О мерах по дальнейшему развитию системы высшего образования” от 20 апреля 2017 года определены меры совершенствования системы управления системой высшего образования наряду с качественным ей управлением, а также укреплению и модернизации материально-технической базы, обеспечению современными учебно-научными лабораториями, информационно-коммуникационными технологиями высших образовательных учреждений.

Настоящее диссертационное исследование в определенной степени служит реализации задач, определенных в указах Президента Республики Узбекистан №УП-60 “О стратегии развития нового Узбекистана на 2022-2026 годы” от 28 января 2022 года, №УП-165 “Об утверждении стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022-2026 годы” от 6 июля 2022 года, №УП-5763 “О мерах по реформированию управления в сфере высшего и среднего специального образования” от 11 июля 2022 года, постановлениях Президента Республики Узбекистан №ПП-3151 “О мерах по дальнейшему расширению участия отраслей и сфер экономики в повышении качества подготовки специалистов с высшим образованием” от 27 июля 2017

года, №ПП-3755 “О мерах по созданию современной системы отбора на конкурсной основе перспективных управленческих кадров” от 30 мая 2018 года, №ПП-60 “О дополнительных мерах по обеспечению академической и организационно-управленческой самостоятельности государственных высших образовательных учреждений” от 24 декабря 2021 года, в докладе Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева о Стратегии развития нового Узбекистана на видеоселлекторном совещании от 26 января 2022 года а также других нормативно-правовых актах, касающихся данной сферы деятельности.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики Узбекистан. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетными направлениями науки и технологий в республике I. «Формирование системы инновационных идей социального, правового, экономического, культурного, духовно-нравственного развития информационного общества и демократического государства и пути их реализации».

Степень изученности проблемы. Научные исследования, посвященные содержанию управления образовательными учреждениями нашей республики, подготовке и переподготовке управленческих кадров образовательных учреждений и системы непрерывного образования, интеграции менеджмента системы образования и функционального менеджмента проводили У.Бегимкулов, У.Иноятов, Я.Исмадияров, Р.Ахлидинов, Ш.Курбанов, Э.Сейтхалилов, Қ.Шодмонов, С.Тургунов, А.Хужаев, М.Нигматов, В.Садиев, Р.Джураев, М.Юлдашев и др.

Следует особо подчеркнуть значение в развитии современного менеджмента работ таких исследователей, как В.Веснин, О.Виханский, А.Гапоненко, Л.Зайцев, Т.Зуб, И.Мазур, Б.Мильнер, А.Панкрухин, С.Попов, А.Поршнева, А.Пригожий, Н.Саломатина, М.Соколова, Р.Фатхутдинов, М.Шифрин. Вопросы стратегического управления в организациях высшего образования освещены в научно-исследовательских работах А.Егоршина, С.Резника и др.

Теоретические и практические проблемы стратегического управления в системе высшего образования исследованы в научных работах зарубежных ученых, как М.Альберт, И.Ансофф, Д.Шендель, Р.Дафт, П.Друкер, Р.Каплан, П.Нивен, Д.Нортон, Ф.Котлер, М.Мескон, А.Стрикленд, А.Томпсон, Д.Траут, Д.Хасси, Ф.Хедоури.

Связь темы диссертации с планами научно-исследовательской работы высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в рамках прикладного проекта ПЗ-20170923121 – “Развитие педагогической деятельности в образовательных учреждениях на основе педагогики сотрудничества” (2017-2020 гг.) научно-исследовательских работ Ташкентского государственного педагогического университета.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления в высших образовательных учреждениях (ВОУ).

Задачи исследования:

проанализировать педагогические возможности управления качеством образования в ВОУ в соответствии с основными направлениями государственной политики в сфере образования;

совершенствовать модель тенденций развития системы высшего образования и стратегического развития высших образовательных учреждений;

совершенствовать алгоритм проектирования системы стратегического управления деятельностью ВОУ, предполагающей системный подход;

проанализировать и систематизировать накопленный опыт в сфере стратегического управления.

Объектом исследования является процесс совершенствования системы стратегического управления в высших образовательных учреждениях, к экспериментальной работе привлечен 161 профессор-преподаватель и 372 студента Ташкентского государственного педагогического университета, Бухарского государственного университета и Ферганского государственного университета.

Предметом исследования является формы, методы и средства совершенствования системы стратегического управления в высших образовательных учреждениях.

Методы исследования. в исследовании применялись методы сопоставительного анализа, педагогический эксперимент, педагогического наблюдения, анкетирования, тестирования, педагогический мониторинг, социометрические методы и методы математической статистики.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

усовершенствованы на основе стратегической гармонизации творческого потенциала, направленного на систему срочных действий, изменения во внешней среде и интересах субъектов, с принципами дидактической цели методы стратегического управления высшим образовательным учреждением;

усовершенствована на основе взаимной адаптивной интеграции видов учебной деятельности неизменно-иерархического характера, целей, теоретических основ, уровней, этапов, с стратегических инициатив, а также показателей эффективности образования, направленных на достижение долгосрочных результатов в образовании модель управления высшими образовательными учреждениями;

усовершенствовано на основе оценки стейкхолдеров, градации отношений между наукой, образованием и производством, поэтапного введения стратегических инициатив субъектов образовательного процесса по инновациям и информатизации стратегическое управление высшим образовательным учреждением;

усовершенствован на основе непрерывного и динамичного включения индикаторов оценки стратегического планирования, человеческих ресурсов, внешней и внутренней стратегической деятельности маркетинговой и

финансовой инфраструктуры алгоритм процесса управления высшим образовательным учреждением.

Практические результаты исследования состоят в следующем:

внедрены занятия по созданию здоровой и творческой среды. Формированы общенациональные компетенции и знаний, повышению профессионального мастерства в развитии менеджерских качеств в системе управления высшими образовательными учреждениями;

на основе применения, исходя из требований сегодняшнего дня, передовых и современных методов управления образованием, творческих подходов, создания творческой среды, повышения качества образования усовершенствованы организационно-управленческие механизмы;

повышена эффективность процессов создания здоровой творческой среды в управленческой деятельности руководителей высших образовательных учреждений.

Достоверность результатов исследования примененными подходами и методами, использованием теоретических данных, основанием на научных и научно-методических исследованиях, проведенных в нашей республике и за рубежом, опыте учителей-практиков, применением адекватных задачам исследования и взаимно дополняющих друг друга методов, репрезентативностью и обработкой с помощью методов математической статистики результатов экспериментальной работы, связью результатов исследования с практикой, подтверждением полученных результатов компетентными органами.

Научная и практическая значимость результатов исследования.

Научная значимость результатов исследования объясняется совершенствованием системы стратегического управления в высших образовательных учреждениях, способствованием их приведению в соответствие с современными требованиями в содержательном и качественном аспектах, развитию в научном и теоретическом планах таких дисциплин, как “Инновационный менеджмент”, “Менеджмент”, “Управление сотрудниками”, “Стратегический менеджмент”, а также возможностью применения их в научно-исследовательских работах, посвященных их совершенствованию.

Практическая значимость результатов исследования определяется тем, что разработанные предложения и рекомендации по развитию и совершенствованию системы стратегического управления в высших образовательных учреждениях позволяют решать управленческие вопросы, в то же время формировать системы сбалансированных показателей высшего образовательного учреждения. Соответствующие рекомендации и предложения, приведенные в исследовании, могут быть использованы в повышении эффективности системы стратегического управления.

Внедрение результатов исследования. На основе результатов исследования по совершенствованию системы стратегического управления в высших образовательных учреждениях:

рекомендации совершенствованию методов стратегического управления высшим образовательным учреждением на основе стратегической гармонизации творческого потенциала, направленного на систему срочных действий,

изменения во внешней среде и интересов субъектов, с принципами дидактической цели внедрены в содержание учебного пособия “Инновационный менеджмент” (разрешение к печати №359-287, выданное на основании приказа №359 Министерства высшего и среднего специального образования от 30 июня 2020 года). В результате, позволили проанализировать педагогические возможности управления качеством образования на основе современных требований в соответствие с основными направлениями государственной образовательной политики;

предложения по совершенствованию модели управления высшими образовательными учреждениями на основе взаимной адаптивной интеграции видов учебной деятельности неизменно-иерархического характера, целей, теоретических основ, уровней, этапов, с стратегических инициатив, а также показателей эффективности образования, направленных на достижение долгосрочных результатов в образовании внедрены в содержание учебного пособия “Инновационный менеджмент” (разрешение к печати №359-287, выданное на основании приказа №359 Министерства высшего и среднего специального образования от 30 июня 2020 года). В результате, создана возможность совершенствования стратегической модели тенденций развития системы управления образовательными учреждениями и государственных высших образовательных учреждений;

рекомендации по совершенствованию стратегического управления высшим образовательным учреждением на основе оценки стейкхолдеров, градации отношений между наукой, образованием и производством, поэтапного введения стратегических инициатив субъектов образовательного процесса по инновациям и информатизации использованы при реализации задач, определенных в рамках прикладного проекта ПЗ-20170923121 – “Развитие педагогической деятельности в образовательных учреждениях на основе педагогики сотрудничества” (акт №02-0716-29/04 Ташкентского государственного педагогического университета от 16 июня 2022 года). В результате, созданы возможности для дальнейшего развития алгоритма проектирования системы стратегического управления, предполагающего системный подход в деятельности высших образовательных учреждений;

рекомендации по совершенствованию алгоритма процесса управления высшим образовательным учреждением на основе непрерывного и динамичного включения индикаторов оценки стратегического планирования, человеческих ресурсов, внешней и внутренней стратегической деятельности маркетинговой и финансовой инфраструктуры внедрены в содержание учебного пособия “Инновационный менеджмент” (разрешение к печати №359-287, выданное на основании приказа №359 Министерства высшего и среднего специального образования от 30 июня 2020 года). В результате, достигнуто повышение эффективности системы сбалансированных основных показателей высшего образовательного учреждения и механизма оценки их применения.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования были обсуждены на 2 международных и 2 республиканских научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. По теме диссертации опубликовано всего 11 научных работ, в том числе 4 статьи в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, из них 3 в республиканских и 1 в зарубежном журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Текст страницы составляет 134 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, изложена степень изученности проблемы, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, показано соответствие исследовательской работы приоритетным направлениям развития науки и технологий, также приведены данные о научной новизне, достоверности, теоретической и практической значимости внедрения в практику результатов исследования, опубликованности результатов исследования, структуре работы.

В первой главе диссертации, озаглавленной **«Теоретические основы системы стратегического управления в высших образовательных учреждениях»** в качестве проблемы изучена система стратегического управления в высших образовательных учреждениях, подвергнуты научно-теоретическому анализу подходы к организации деятельности по стратегическому управлению высшим образовательным учреждением, изложен состояние соответствия стратегии управления и организационной структуры, материально-технической базой и условиями высших образовательных учреждений.

В первом параграфе главы проанализирована научно-теоретическая литература по системе стратегического управления в высших образовательных учреждениях, выявлены основные подходы в системе управления, основные особенности системы оперативного и стратегического управления, системы процесса управления

Эффективная экономика – это, прежде всего, эффективное управление. Используемые в настоящее время понятия “управление” и “менеджмент” близки по значению и применению, однако не тождественны. Понятие “управление” относится ко всем видам систем: технической, биологической, социально-экономической и т.п. Современное понятие “менеджмент” применяется лишь в отношении социально-экономических систем, т.е. организационных структур, обязательным элементом которых является человек и целенаправленная его деятельность. В настоящее время в управлении организацией, организационной структурой, образовательными организациями чаще применяется термин “менеджмент”.

Качество образования определяет и результаты деятельности, и пути, средства их достижения. Для эффективного решения задач, стоящих перед организацией необходим хорошо организованный и гармоничный коллектив, в

котором каждый член знает свою работу, выполняет её, работает равномерно, непрерывно, обеспечивая преемственность, также решает большинство возникающих (прогностических) проблем без конфликтов, заинтересован в конечном результате.

Многие специалисты считают, что посредством планирования, организации управления, мотивации и контроля над организационными ресурсами можно эффективно и результативно добиться целей организации. Эти функции взаимосвязаны и имеют две общих особенности: все они требуют принятия решений, и для всех их необходима коммуникация, обмен информацией.

Информация – ядро процесса управления, основа принятия управленческих решений. Данные решения могут быть получены с помощью различных, постоянно меняющихся технологий.

В рамках диссертационного исследования выяснено, что многие авторы рассматривают стратегическое управление в качестве динамичной совокупности пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализа среды, определения миссии и целей, выбора стратегии, реализации стратегии, контроля и оценки реализации стратегии. Авторы строго придерживаются мнения о том, что все эти процессы взаимосвязаны и имеют обратную связь.

Процесс анализа и прогнозирования среды стратегического управления обеспечивает руководство организации информацией, позволяет составить перечень проблем, связанных с развитием организации, служит основанием для разработки целей, миссии и стратегических решений.

Одной из основных задач любого управления является обеспечение баланса взаимного влияния организации со средой. Всякая организация привлекается к трем процессам (рис. 1).

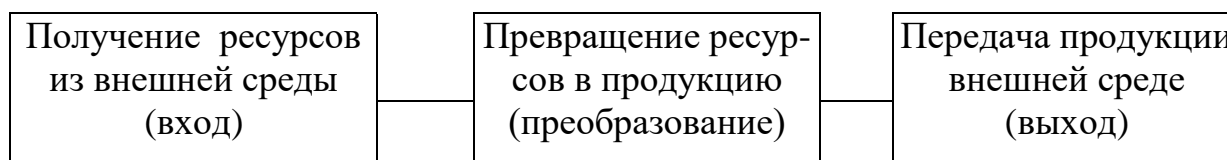


Рис. 1. Процесс взаимодействия организации со средой

Обобщенные особенности основных управленческих процессов приведены ниже в таблице 1.

В рамках второго параграфа первой главы диссертации осуществлена следующая исследовательская работа. Разработаны организационная структура подходов к организации внутренней деятельности высших образовательных учреждений в условиях стратегического управления, авторские определения, сравнительные характеристики подходов к оценке деятельности высших образовательных учреждений.

Современная, сложная и динамичная рыночная среда требует от высших образовательных учреждений постоянного совершенствования своих систем управления и систем информационной поддержки данных систем.

В настоящее время применяется два основных подхода к управлению деятельностью организации.

Таблица 1

Процессы стратегического управления

Процесс	Цель	Методы и средства
Анализ среды	Выявление возможных угроз для организации во внешней среде, сильных и слабых сторон организации аниклаш	SWOT-анализ; составление профиля среды
Определение миссии и целей	Установление баланса интересов различных институтов и лиц, заинтересованных в деятельности организации, и оказывающих влияние на особенности, содержание и направление деятельности организации	Анализ стейкхолдеров
Выбор стратегии	Решение основных вопросов, связанных с положением организации на рынке и выбор средств решения задач, стоящих перед организацией	Матрица Томпсона и Стрикленда, анализ бизнес- портфеля
Реализация стратегии	Создание необходимых условий для успешной реализации стратегии и разработка критериев оценки	Система сбалансированных показателей (ССП)
Контроль и оценка реализации стратегии	Выявление того, насколько реализация стратегии способствует достижению целей организации	Анализ и коррекция показателей на основе стратегического контроля

Структурный подход, при котором объектами управления считаются подразделения. Сконцентрировавшие в себе сотрудников определенной специальности. данные подразделения составляют определенную иерархию, качество же их деятельности оценивается вышестоящим органом.

Процессуальный подход, при котором составляются (прорабатываются) процессы организации и обязанности распределяются среди исполнителей их операций в различных подразделениях. Процессуальная группировка работ направляет любую деятельность на получение результата, который может быть объективно оценен потребителем внутри организации или вне её.

По мнению автора, в настоящее время более эффективным является процессуальный подход.

Процессуально-ориентированный подход к организации деятельности высшего образовательного учреждения – явление, не очень широко распространенное в системе образования, но несмотря на это, исследователи при анализе и оценке деятельности высших образовательных учреждений придерживаются именно этого принципа.

Процессуально-ориентированный подход рассматривается как совокупность устойчивых, целенаправленных взаимосвязанных видов деятельности, это образует имеющие ценность для потребителя входа и выхода по определенной технологии.

Поскольку в рамках организационной структуры протекает весь управленческий процесс (движение потока информации и принятие управленческих решений) необходимым требованием к организационной структуре является взаимосвязь ей со стратегией организации.

В рамках третьего параграфа главы разработаны усовершенствованная организационная структура ВОУ, особенности звеньев, новые виды полномочий в организации, формирование формальных организационных связей.

В результате осуществляемых в сфере высшего образования реформ меняются и условия функционирования высших образовательных учреждений, и они вынуждены перестраивать свои стратегии развития, использовать современные методы управления. С учетом динамичности современного рынка образовательных услуг высшим образовательным учреждениям необходима организационная индивидуальность, основанная на органичной структуре управления, отличающаяся адаптивной мобильностью для обеспечения конкурентоспособности организационных инноваций.

Во второй главе диссертации, озаглавленной **“Современные тенденции совершенствования системы стратегического управления в высших образовательных учреждениях”**, изложены основные концептуальные направления в современной образовательной сфере, концепция стратегического управления высшими образовательными учреждениями, приведена модель стратегического управления высших образовательных учреждений.

В настоящее время в нашей стране образовательная сфера объявлена одной из приоритетных. Основа государственной политики в данной сфере отражена в регулирующем деятельность образовательной системы акте – Законе Республики Узбекистан “Об образовании”. Образование на территории нашей страны осуществляется в соответствии с законодательными актами Республики Узбекистан и международными правовыми нормами.

Как и во всех развитых демократических государствах, нашей стране право граждан на образование закреплено в Основном законе – Конституции Республики Узбекистан. Задача законодательства в сфере образования состоит в обеспечении и защите данного права граждан, определении основных направлений и стратегии развития образования, его цели и задач, разграничении компетенций органов государственной власти и органов управления образованием различного уровня в сфере образования.

Требования, предъявляемые к содержанию и качеству образования на всех ступенях определяются государственными образовательными стандартами (ГОС). ГОС – разрабатываемая и внедряемая в соответствии с конституцией страны общественная норма образованности и образования, включающая в себя несколько компонентов. Компоненты ГОС определяют обязательный минимум в содержании основных образовательных программ, максимальный объем учебной нагрузки обучаемых, требования, предъявляемые к уровню подготовки выпускников.

Основной особенностью национальной системы образования является её многоуровневость. Гарантируется для каждого гражданина поэтапное получение знаний практически с рождения и до старости на ступенях дошкольного образования, общего (начального, основного, среднего) образования, профессионального (начального, среднего, высшего) образования, высшего образования и послевузовского профессионального образования (докторантура, переподготовка и повышение квалификации).

Таким образом, государство реализует принцип непрерывного образования – “образования через всю жизнь”.

Большая волна преобразований, происходящих в период вступления в третье тысячелетие, не обошло стороной и сферу образования, как все сферы государственной и общественной жизни. На сегодняшний день образовательная сфера нашей страны переживает процессы модернизации. Главная цель модернизации образования состоит в создании механизма устойчивого развития системы образования, восстановлении и развитии лучших традиций национальной системы просвещения, обеспечении интеграции национальной системы образования нашей страны в международную образовательную систему и занятия в ней своего достойного места.

В период вступления в третье тысячелетие множество стран добровольно присоединяются к Болонской Декларации. С подписанием данной Декларации они возлагают на себя определенные обязанности. Которые имеют обязательный, рекомендательный и факультативный характер. Страны, вступившие в Болонскую систему образования, должны будут реформировать свою национальную систему образования в соответствии с основными требованиями Болонского процесса.

Стратегия – обобщенная модель действий, необходимых для достижения намеченных управленческих целей и эффективного распределения ресурсов на основе выбранных критериев (показателей).

Стратегическое управление предполагает наличие пяти компетенций субъекта, и включает в себя: моделирование ситуации (определение проблемы); выявление необходимых изменений (формирование целей); разработку стратегии изменений (базовых стратегий); использование различных методов воздействия (внедрение и реализация стратегии)%; коррекцию стратегии (управление изменениями).

В XXI веке необходимость разработки стратегий высших образовательных учреждений объясняется рядом социально-экономических причин. Среди них можно выделить следующие:

требовательность – повышение уровня требований к качеству образования в результате повышения доходов населения и расширения права выбора образовательного учреждения;

инновационность – заметное улучшение технических, методических и организационных возможностей предоставления образовательных услуг (мультимедиа, Интернет, дистанционное обучение);

динамичность – ориентированность на сокращение сроков внедрения новых образовательных услуг в связи с сокращением жизненного цикла товара;

диверсификация – рост требований к видам и уровням образования, развитие сопутствующих и обслуживающих образовательный процесс сфер деятельности (автшкола, общежитие, бытовое обслуживание, производство и т.п.);

дифференциация – увеличение разнообразия потребности населения, обуславливающих заметное расширение ассортимента образовательных услуг в условиях либерализации рынка;

конкуренция - борьба образовательных учреждений за свой сегмент на рынке, за своих потенциальных обучаемых, рост объема и значения расходов на рекламу в связи с активизацией конкурентов, подготовка “излишних” специалистов через 1-20 лет;

аритмия требований – колебания требований потребителей на рынке образовательных услуг, создающие угрозы для устойчивости положения образовательных учреждений (например, резкое сокращение потребности в определенных специалистах);

спад требований – сокращение числа учащихся, заметное для предоставляющих образовательные услуги сокращение потребности за счет роста контингента с низкими доходами;

интервенция – устранение ограничений на получение образования зарубежом, ведение крупными зарубежными университетами международной конкурентной борьбы, связанной с открытием новых рынков качественных услуг для обеспеченных слоев населения.

Потребности высших образовательных учреждений обусловлены необходимостью адаптации к изменениям внешней среды, требующей пересмотра ими, основываясь на четко определенных концептуальных основах, своей деятельности, объема, структуры, программ и видом оказываемых услуг.

Основной задачей образования в области стратегического управления является обеспечение его современного качества и соответствия текущим и перспективным потребностям личности, личности, общества и государства на основе сохранения основ образования. Они имеют место быть в каждом высшем образовательном учреждении и на наш взгляд, не требуют отдельного теоретического обоснования.

Состав подсистем управления определен на основе классификатора функций управления высшим образовательным учреждением и экспертным методом.

Диагностический анализ. На данном этапе с целью выявления социально-экономического положения высшего образовательного учреждения за последние 5 или 10 лет, определения его места в системе образования и регионе проводится системный комплексный анализ, анализ целей и критериев управления, ранжирование проблем управления, исследование внешней и внутренней среды с помощью методов STEP и SWOT анализа, выявление конкурентных преимуществ и выбор стратегических приоритетов развития высшего образовательного учреждения.

Ниже приводится модель процесса стратегического управления образовательным учреждением (рис. 2).



Рис. 2. Модель процесса стратегического управления образовательным учреждением

В третьей главе диссертации, озаглавленной “**Экспериментальная работа по стратегическому управлению в высших образовательных учреждениях и анализ**” освещены процессы организации и проведения экспериментальной работы, математико-статистического анализа результатов эксперимента.

Экспериментальная работа была организована в высших образовательных учреждениях в следующие этапы:

1. Этап изучения (2018-2019 учебный год).
2. Этап обоснования (2019-2020 учебный год).
3. Констатирующий этап (2020-2021 учебный год).

Основной целью этапа изучения (2018-2019 годы) было изучение критериев определения рейтинга на основе Положения о порядке определения рейтинга высших образовательных учреждений и анализ их индикаторов. Для достижения этой цели реализованы следующие задачи:

- изучение и анализ показателей, определяющих рейтинг;
- выявление индикаторов показателей их выделение;
- анализ методологии оценки и его параметров;
- выявление формул расчетов и анализ на основе каждого показателя.

В эксперименте принял участие 161 профессор-преподаватель, в контрольную группу было выбрано 80 и в экспериментальную 81 профессор-преподаватель.

Также, в рамках экспериментальной работы были получены результаты усвоения студентами высших образовательных учреждений дисциплин, направленных на совершенствование системы стратегического управления. В данном процессе было обеспечено участие 372 студента указанных выше ВОУ. Из них 187 в экспериментальной и 185 в контрольной группах.

Экспериментальная работа была проведена с участием профессор-преподавателей Ташкентского государственного педагогического университета (рис. 3).

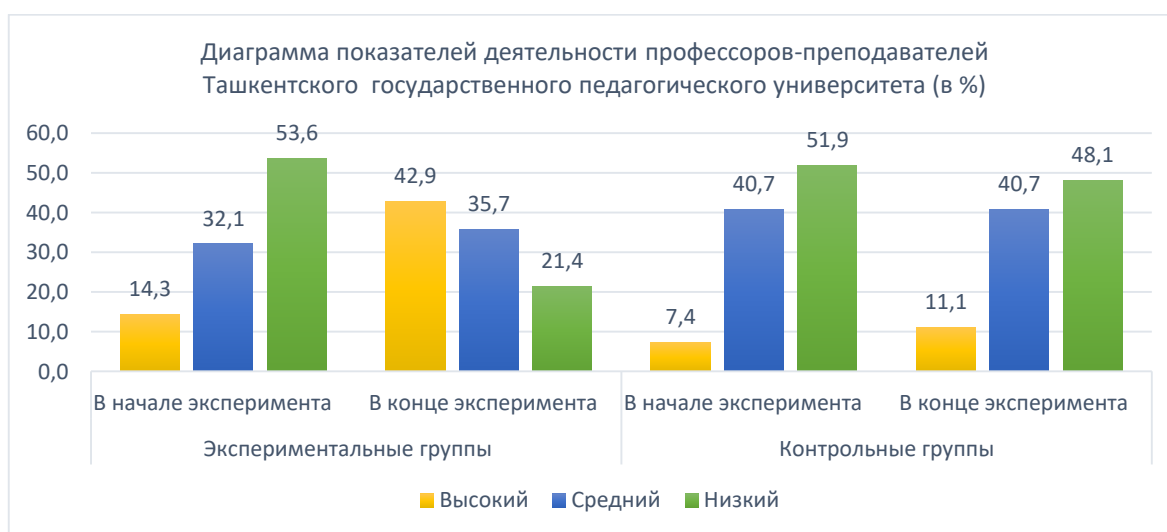


Рис. 3. Показатели деятельности профессор-преподавателей Ташкентского государственного педагогического университета

В конце экспериментальной работы с участием профессор-преподавателей Бухарского государственного университета получены следующие результаты (рис. 4).

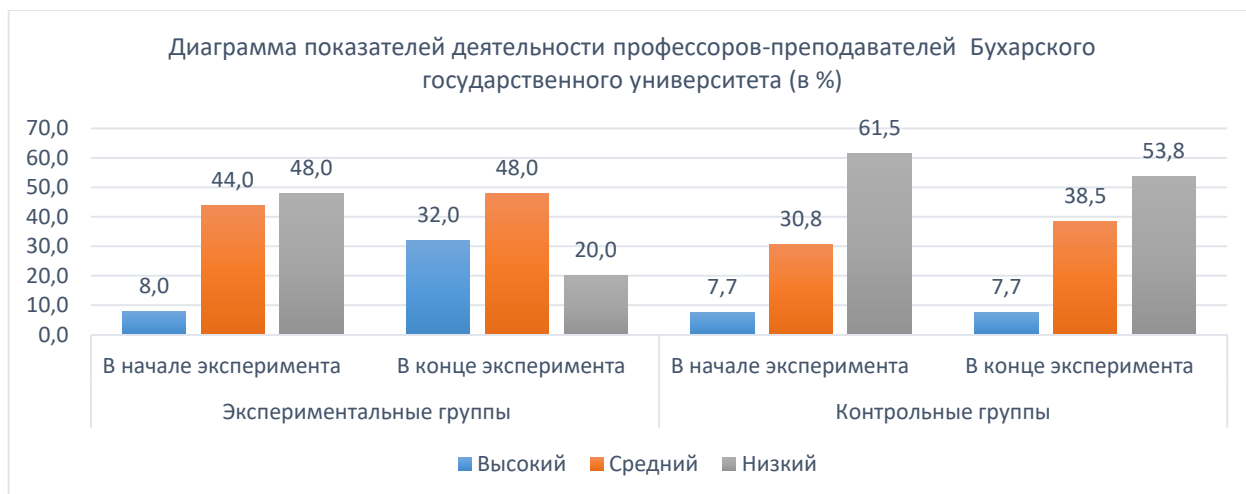


Рис. 4. Показатели деятельности профессор-преподавателей Бухарского государственного университета

В экспериментальной работе приняли участие профессора-преподаватели и Ферганского государственного университета по своей деятельности и достигли следующих результатов (рис. 5).

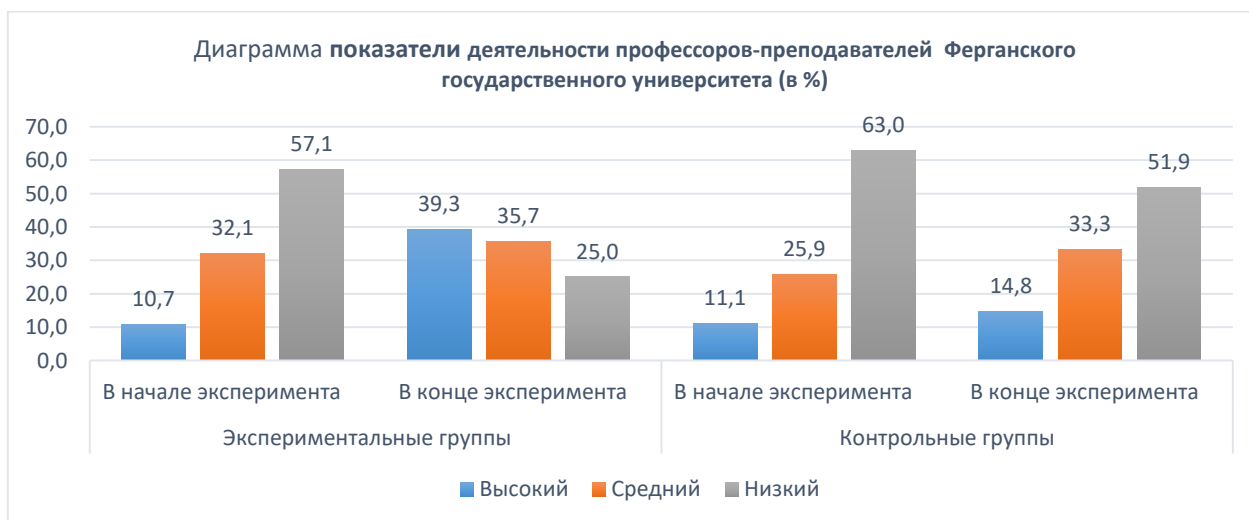


Рис. 5. Показатели деятельности профессор-преподавателей Ферганского государственного университета

В приведенных выше рис. 3, 4, 5 отражены уровни усвоения профессор-преподавателей по каждому высшему образовательному учреждению, где проводилась экспериментальная работа и результаты их анализа. Исходя из этого, обобщив результаты анализа формулируем общие выводы (рис. 6).

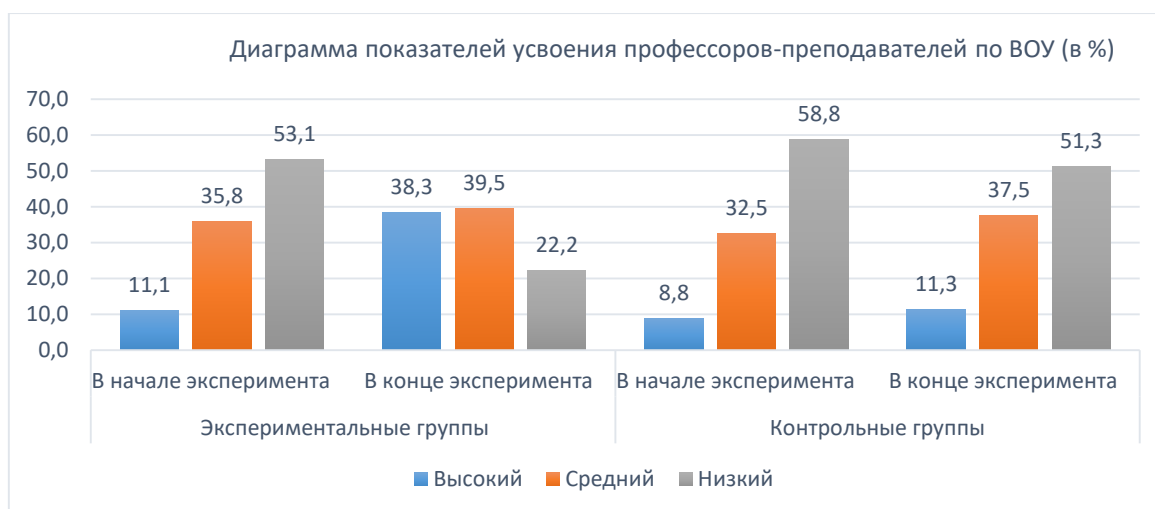


Рис. 6. Диаграмма показателей усвоения профессором-преподавателей по ВОУ

Были выбраны количественные критерии эффективности разработанной в рамках экспериментальной работы методики оценки деятельности профессором-преподавателей ВОУ, и подвергнуты анализу с помощью метода Стьюдента.

По результатам исследования, во всех ВОУ, выбранных в качестве экспериментальных площадок, в конце эксперимента показатель усвоения профессорами-преподавателями экспериментальных групп оказалась в 1,16 раза (16%) выше в сравнение с контрольными группами. У студентов данный показатель составил 1,14 раза (14%). Это свидетельствует об эффективности проведенной исследовательской работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование развития теоретических положений по совершенствованию системы стратегического управления, направленного на повышение конкурентоспособности высших образовательных учреждений и разработка практических рекомендаций, в частности исследования по решению определенных задач в рамках цели диссертационной работы позволили сформулировать следующие основные выводы:

1. Проанализирована научно-теоретическая литература по системе стратегического управления в высших образовательных учреждениях, выявлены основные подходы в системе управления, основные особенности системы оперативного и стратегического управления, системы процесса управления.

2. Разработаны организационная структура подходов к организации внутренней деятельности высших образовательных учреждений в условиях стратегического управления, авторские определения, сравнительные характеристики подходов к оценке деятельности высших образовательных учреждений.

3. Приведена усовершенствованная организационная структура ВОУ, особенности звеньев, новые виды полномочий в организации, формирование формальных организационных связей.

4. В качестве приоритетных направлений на сегодняшний день определены совершенствование содержания и сути образования, развитие системы обеспечения качества образовательных услуг, повышение эффективности и совершенствование управления экономическими механизмами.

5. Приведены концепции стратегического управления ВОУ в соответствии с государственной программой, разработаны этапы стратегического управления, стратегическое планирование, стратегические модели, критерии управления.

6. Усовершенствованы на основе сформированной модели процесса стратегического управления механизмы управления стратегическим развитием ВОУ, механизмы развития стратегического управления.

7. Усовершенствованы на основе показателей усвоения этапы организации цели и задач экспериментальной работы по стратегическому управлению в ВОУ, критерии оценки.

8. В результате статистического анализа экспериментальной работы по стратегическому управлению, математических расчетов и критерия Стьюдента доказано, что эффективность показателей усвоения профессорско-преподавателей составила 16% и показатели эффективности усвоения студентов – 14%.

Анализ моделей стратегического поведения высших образовательных учреждений показал необходимость совершенствования системы стратегического управления и на этой основе были разработаны следующие научные рекомендации. Целесообразно:

использование профессорами-преподавателями и студентами ВОУ в своей деятельности результатов данного исследования;

совершенствование модели градации процессов управления в высших образовательных учреждениях на процессы управления, основные процессы и вспомогательные процессы;

использование исследования в качестве источника в разработке государственных программ по стратегическому управлению.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC DEGREES
DSc.03/30.01.2020.Ped.26.01 AT THE TASHKENT STATE PEDAGOGICAL
UNIVERSITY**

TASHKENT STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY

SHAMURATOV RUSTAM SHAKHAKIMOVICH

**IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS**

13.00.07 – Education Management

**ABSTRACT OF THE DOCTOR OF PHILOSOPHY (PhD) DISSERTATION
IN PEDAGOGICAL SCIENCES**

Tashkent - 2023

The theme of the doctor of philosophy (PhD) dissertation registered by the Supreme Attestation Commission of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under No. B2021.1.PhD/Ped2367.

The thesis has been carried out at the scientific research Tashkent state university of pedagogical

The abstract of the dissertation is posted in three (Uzbek, Russian, English (resume) languages is placed on the web page (www.tdpu.uz) of the Scientific Council and information educational portal “ZiyoNet” (www.ziynet.uz).

Scientific consultant: **Halikov Azam Abdusalomovich**
Doctor of Pedagogical Sciences (DSc),
Professor

Official opponents: **Khakimova Mukhabbat Faizievna**
Doctor of Pedagogical Sciences (DSc),
Professor

Sadiev Valijon Alijonovich
Doctor of Philosophy Sciences (PhD) .

Leading organization: **Jizzakh State Pedagogical University**

The defense of dissertation will be held on “___” _____ 2023 at ___ at the meeting of the Scientific Council DSc.03/30.01.2020.Ped.26.01 on award of scientific degree of doctor of sciences at Tashkent State Pedagogical University (Address: 27, Bunyodkor str., Chilanzar district., 100185, Tashkent city. Phone: (99871) 276-79-11; Fax: (99871) 276-80-86; e-mail: tdpu_kengash@edu.uz).

The dissertation has been registered in the Information Resource Centre of the Tashkent State Pedagogical University. Under No _____. Address: 27, Bunyodkor str., Chilanzar district., 100185, Tashkent city. Phone: (99871) 276-79-11; Fax: (99871) 276-80-86.

The abstract of dissertation is distributed on” _____ ” _____ 2023.
(Registry record № _____ dated « _____ » _____ 2023).

Z.N.Mamarajabova
Chairman of the Scientific Council Doctoral on awarding
Scientific degrees, Doctor of Pedagogical Sciences,
professor

R.G.Isyanov
Secretary of the Scientific Council on awarding
Scientific degrees, associate professor

S.S. Bulatov
Chairman of the seminar under the Scientific Council
awarding scientific degrees, Doctor of Pedagogical Sciences,
professor

INTRODUCTION (Annotation to the PhD dissertation)

Relevance and necessity of the dissertation topic. In the world, education is recognized as an important activity, the main driving force of development, and mechanisms are being implemented to improve the process of education management, to assess its quality, and to determine the achieved results. Educational institutions are gradually carrying out relevant work on the development of practical projects related to the formation of necessary competences for innovative management of higher education institutions, improvement of their qualifications and improvement of retraining.

In scientific research and educational institutions of the world, special attention is paid to scientific researches on interlinking the strategic management compatible with the tasks of management system leaders and employees, improving the theoretical foundations and scientific-methodological support of its managed processes, monitoring the progress of modern-innovative development of education.

In Uzbekistan, normative frameworks are being created for the production of goods and services, the establishment of a dynamic balance that allows solving the problems of the parties interested in the organization's activities, the analysis of the environment, the setting of missions and goals, the selection and implementation of the strategy. Today, in accordance with the priority tasks of the higher education system in our country, in accordance with the priority tasks of socio-economic development, revision of the strategic management system in higher education institutions and the creation of necessary conditions for the training of highly qualified specialists at the level of international standards, the Decree no. PQ-2909 of the President of the Republic of Uzbekistan "About measures for further development of the higher education system" dated April 20, 2017 was adopted. The Decree prescribes that in addition to the qualitative management of the management system of higher education, measures were taken to improve them, as well as strengthen and modernize the material and technical base of higher educational institutions, equip modern educational and scientific laboratories, information and communication technologies.

This research work has served to some extent to ensure the effective implementation of the tasks and assignments defined in the resolutions no. PF-60 dated January 28, 2022 "About new development strategy of Uzbekistan for 2022-2026", PF-165 dated July 6, 2022 "About approval of the innovative development strategy of the Republic of Uzbekistan in 2022-2026" and no. PF-5763 dated July 11, 2019 "About measures to reform management in the field of higher and secondary specialized education" of the President of the Republic of Uzbekistan, the decrees no. PQ-3151 dated July 27, 2017 "About measures for further expanding the participation of sectors and networks of the economy in improving the quality of training of highly educated specialists" dated May 30, 2018, PQ-3755 dated May 30, 2018 "About measures to create a modern system of competitive selection of promising management personnel", PQ-60 dated December 24, 2021 "About additional measures to ensure the independence of academic and organizational management and development of state higher education institutions" of the President of Uzbekistan, the speech of the

President of the Republic of Uzbekistan Shavkat Mirziyoyev on the “Development Strategy of New Uzbekistan” held on January 26, 2022, and in other relevant regulatory legal documents related to management activities.

Compliance of the research with the country’s priorities for the science and technology development. This research was carried out in accordance with the priority direction of the development of republican science and technology in the social, legal, economic, cultural, spiritual and educational development of an informed society and a democratic state, the formation of a system of innovative ideas and ways of their implementation.

The research level of the problem.

Scientific research on the content of management of educational institutions of our republic, training and retraining of management personnel of educational institutions and continuous education system, integration of educational system management and functional management have been carried out by U. Begimkulov, U. Inoyatov, Ya. Ismadiyarov, R. Akhlidinov, Sh. Kurbanov, E. Seytkhalilov, K. Shodmonov, S. Turgunov, A. Khojaev, M. Nigmatov, V. Sadiev, R. Djuraev, M. Yuldashev.

The scholars including V. Vesnin, O. Vikhansky, A. Gaponenko, L. Zaitsev, T. Zub, I. Mazur, B. Milner, A. Pankrukhin, S. Popov, A. Porshneva, A. Prigojiy, N. Salomatina , M. Sokolova, R. Fathutdinov, M. Shifrin and others are notable for the development of modern management. The issues of strategic management in higher education organizations are covered in the research works of A. Egorshin, and S. Reznik.

Practical and theoretical issues of strategic management in the higher education system have been explored in the scientific works of M. Albert, I. Ansoff, D. Shendel, R. Daft, P. Druker, R. Kaplan, P. Niven, D. Norton, F. Kotler, M. Meskon, A. Strickland, A. Thompson, D. Trout, D. Hassi, F. Hedouri.

The connection of the research with the research plans of the higher education institutions where the dissertation was completed. Dissertation research was carried out under the empirical project PZ-20170923121 “Development of pedagogical activities based on cooperation in educational institutions” of the scientific research plan of Tashkent State Pedagogical University (2017-2020).

The aim of the research is to develop recommendations for improving the strategic management system in higher education institutions.

The tasks of the research:

Analysis of the pedagogical possibilities (potential) of education quality management in accordance with the main directions of the state policy in the field of education of HEIs;

Improvement of the development trends of the higher education system and strategic model of state higher education institutions;

Improvement of the algorithm for designing a strategic management system of the activities of HEIs, which envisages a systematic approach;

Analysis and systematization of accumulated experiences in the field of strategic management system.

As **the object of the research**, the process of improving the strategic management system in higher educational institutions was determined in which 161 professors and 372 students of Tashkent State Pedagogical University, Bukhara State University and Fergana state universities took part.

The subject of the research is the forms, methods and means of improving the strategic management system in higher education institutions.

Research methods. Comparative analysis, experimental testing, pedagogical observation, questionnaire, test, pedagogical monitoring, sociometric methods and mathematical statistical methods were used in the research process.

Scientific novelty of the research consists of the following:

the strategic management methods of the higher educational institution have been improved based on the system of temporary actions in education, changes in the external environment, and the strategic integration of the creative potential directed to the interests of subjects with the principles of didactic goals;

the management model of higher education institutions has been enhanced on the basis of a fixed-hierarchical character, types of educational activities, goals aimed at achieving long-term educational results, theoretical foundations, levels, stages, strategic initiatives and mutual adaptive integration of educational efficiency indicators;

strategic management of the higher education institution has been improved based on stakeholder assessment, gradation of relations between science, education and production, and gradual introduction of strategic initiatives of subjects of the educational process on innovation and informatization;

the management process algorithm of the higher educational institution has been improved based on the continuous and dynamic introduction of indicators for evaluating the external and internal strategic activities of strategic planning, human resources, and marketing and financial infrastructure.

Practical outcomes of the research consist of the following:

trainings on creating a deep, healthy and creative environment, building national competence and knowledge, and improving professional skills have been embedded in the management system of higher education institutions;

based on the requirements of the modern day in the management of the system, organizational-management mechanisms have been improved based on the use of advanced and modern methods, creative approaches, creating an environment of creativity, and improving the quality of education;

the effectiveness of the processes of creating a healthy and creative environment in the management activities of the heads of higher education institutions has been increased.

The reliability of the research outcomes is determined by the approach and methods used in the course of the scientific research, scientific and scientific-methodical research created in the Republic and abroad, the application of mutually complementary methods suitable for research tasks, based on the experience of practicing teachers, the reproducibility of experimental and test work, and the processing of the results obtained using methods of mathematical statistics, the fact

that the research results are associated with practice, as well as their approval by the relevant government agencies.

Scientific and practical significance of research outcomes.

The practical significance of the results of the research is that it serves to improve the strategic management system in higher education institutions, to bring it into line with the requirements of time in terms of content and quality, and to scientifically and theoretically develop the disciplines of Innovative Management, Management, Employee Management, Strategic Management in our country, and it is explained by the fact that it can be used in scientific-research works aimed at improvement.

The practical significance of the research results provides an opportunity to develop proposals and recommendations for the development and improvement of the strategic management system in higher education institutions, to solve management issues, and at the same time to form a system of balanced indicators of a higher education institution. Relevant recommendations and suggestions in the research work are determined by the fact that they can be used to improve the effectiveness of the strategic management system.

Implementation of research outcomes. Based on the results of scientific research on improving the strategic management system in higher education institutions:

strategic management methods of a higher educational institution, recommendations on improving the system of long-term actions in education, changes in the external environment, and the strategic alignment of the creative potential directed to the interests of the subjects with the principles of didactic goals are embedded in the content of the training manual entitled “Innovative Management” (publication permit No. 359-287 issued on the basis of Order No. 359 of the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education of the Republic of Uzbekistan dated June 30, 2020). As a result, an analysis of pedagogical possibilities of education quality management in accordance with the main directions of state policy was achieved in line with the requirements of the present time;

an educational manual called “Innovation Management” has been created, which contains the management model of higher educational institutions fixed-hierarchical in nature, proposals, types of educational activities, goals aimed at achieving long-term educational results, theoretical foundations, levels, stages, strategic initiatives and proposals for improvement based on the mutual adaptive integration of educational efficiency indicators (Publication permit No. 359-287 issued on the basis of Order No. 359 of the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education of the Republic of Uzbekistan dated June 30, 2020). As a result, an opportunity was created to improve the development trends of the management system of educational organizations and the strategic model of state higher education institutions;

strategic management of higher education institution assessment of stakeholders, science, recommendations on improving the relations between education and production on the basis of gradation and gradual introduction of strategic initiatives of subjects of the educational process on innovations and informatization were used to ensure the implementation of the tasks set within the framework of the practical project

PZ-2017927124 “Development of pedagogical activity on the basis of pedagogy of cooperation in educational institutions”. As a result, opportunities are created for the further development of the algorithm for designing a system approach in the work activities of higher educational institutions and a strategic control system;

Recommendations for improving the algorithm of management processes of a higher educational institution based on the continuous and dynamic introduction of strategic planning, human resources and indicators of external and internal strategic activity of marketing and financial infrastructure are included in the content of the educational manual “Innovative Management” (publication permit No. 359-287 issued on the basis of the Order No. 359 of the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education dated June 30, 2011). As a result, the system of balanced key indicators of higher education institution and the effectiveness of the mechanism for evaluating the effectiveness of its application have been achieved.

Approbation of research outcomes. The research results were discussed at 2 international and 2 national scientific-practical conferences.

Announcement of research outcomes. A total of 11 scientific works on the topic of the dissertation, including 4 articles in scientific publications recommended for publication of the main scientific results of Doctor of Philosophy (PhD) dissertations in pedagogical sciences by the High Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan, including 3 articles in a republican magazine and 1 article in a foreign magazine were published.

The structure and scope of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of used literature and appendices. The text of the dissertation is 134 pages.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ
СПИСОК ОПУБЛИВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I БЎЛИМ (I часть; I part)

1. Шамуратов Р.Ш. Олий таълим тизимидаги замонавий стратегик бошқарув: тушунчалар ва ёндашувлар // Таълим, фан ва инновация Маънавий-маърифий, илмий-услубий журнал – Тошкент, 2019. – №2019/4, - С.100-102 (13.00.00 №18).

2. Шамуратов Р.Ш. Олий таълим муассасаларида инновацион-стратегик бошқарувни такомиллаштириш // Илм сарчашмалари Илмий-методик журнал - Урганч, 2019. - №2019-11, - С.79-82 (13.00.00 №31).

3. Шамуратов Р.Ш. Олий таълим тизими фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш жараёнларини такомиллаштириш технологиялари // Наманган давлат университети Илмий ахборотномаси – Наманган, 2019. - №8, - С.359-364 (13.00.00 №30).

4. Shamuratov R. Strategic management system in higher educational institutions as a problem // Current Research Journal of Pedagogics2 (9), Impact Factor – 8.145. <https://masterjournal.com>, ISSN 2767-3278; September 2021, page.146-149.

5. Shamuratov R. Interaction of organizational structures with the strategy of higher education institutions // Педагогика в теории и на практике: Актуальные вопросы и современные аспекты, Сборник статей X Международной научно-практической конференции, состоявшейся 5 октября 2021 г. г.Пенза, С.74-76.

6. Shamuratov R. Strategic management system in higher educational institutions as a problem // XXXIII Международная научно-практическая конференция “EUROPEAN RESEARCH”, 7 октября 2021г. г.Пенза.

7. Шамуратов Р.Ш. Олий таълим муассасаларида стратегик бошқарув тизимини такомиллаштиришда Европа тажрибаси // Жисмоний маданият ва бошланғич таълим самарадорлигини ошириш истиқболлари Республика миқёсидаги илмий-амалий конференция материаллари – Тошкент, 2020. – С.455-457.

8. Шомуратов Р.Ш. Олий таълим муассасаларида таълимни бошқаришда ахборот тизимига назарий ва методологик ёндашув // Ижтимоий соҳани модернизациялаш контекстида педагогик таълим тараққиёти: Муаммо ва истиқболлар Республика илмий-амалий анжуман материаллари – Бухоро, 2021. – С.189-191.

II БЎЛИМ (II часть; II part)

1. Abdullaeva B.S., Khaldarov Kh.A., Shamuratov R.Sh. Conceptual Quality Management of Educational Systems Design // Eastern European Scientific Journal – Dusseldorf – Germany, 2019. - №1-2019, - С.130-133.

2. Abdullaeva B.S., Khaldarov Kh.A., Shamuratov R.Sh. Conceptual Quality Management of Education in the design of educational systems // European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences (EJRRES), Progressive Academic Publishing, A Leading Open Access Publishing System in the United Kingdom, VOL.7 No.11 – 2019, - C.65-67.

3. Abdullaeva B., Abduvalieva D., Shamuratov R., Artikbaeva S. Peculiarities of borrowing of economic terms and their assimilation // International Journal of Advanced Science and Technology – Shin, Sung-Jae, China, 2020. - №5 (2020), - C.1974-1978.

Автореферат ТДПУ «Илмий ахборотлари» журнали таҳририяти
томонидан 2022 йил 27 декабрда таҳрирдан ўтказилди.

Босишга рухсат этилди: 28.12. 2022 йил
Бичими 60x84 1/16, «Times New Roman»
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.
Нашриёт босма табағи 3.0. Адади: 100. Буюртма: № 03
Баҳоси келишув асосида

Низомий номидаги Тошкент давлат педагогика
университети босмахонасида чоп этилди.
Манзил: Тошкент шаҳар, Чилонзор тумани,
Бунёдкор кўчаси, 27-уй.