

OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA TA'LIM LOYIHALARINI BOSHQARISHDA INNOVATION YONDASHUVLARINING SAMARADORLIGI

Azizboyeva Charos Mamayusup qizi

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya Akademiyasi.

Loyiha boshqaruvi yo'nalishi magistranti.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17115467>

Annotatsiya. Ushbu tadqiqot oliy ta'lim muassasalarida (OTM) ta'lim loyihalarini boshqarish samaradorligini oshirish strategiyalarini o'rganadi, bunda shu bilan birga ilg'or xalqaro tajribaga asoslanadi. Tadqiqot resurs cheklovlari, noto'g'ri texnologik integratsiya, manfaatdor tomonlarning noto'g'ri taqsimlanishi kabi asosiy muammolar ko'rib chiqadi va bu esa loyihaning kechikishiga, byudjetning ortishiga va ixtiyoriy bo'lmagan natijalarga olib keladigan parchalangan boshqaruv yondashuvlari kabi asosiy muammolarni hal qiladi. 91 nafar ishtirokchi o'rtasida so'rov o'tkazish, adabiyotlarni ko'rib chiqish va loyihalarni boshqarish tizimlarini qiyosiy tahlil qilish (masalan, PMBOK, Agile, PRINCE2) o'z ichiga olgan aralash usullar yondashuvi orqali tadqiqot global va mahalliy miqyosda oliy ta'lim muassasalaridagi joriy amaliyotlarni baholaydi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, tuzilgan metodologiyalar, raqamli vositalar (masalan, O'zbekistondagi HEMIS) va manfaatdor tomonlar hamkorligi resurslar taqsimotini optimallashtirish, samarasizliklarni kamaytirish va tashabbuslarni 2030 yilgacha bo'lgan ta'lim strategiyasi kabi milliy islohotlar bilan uyg'unlashtirish orqali loyiha muvaffaqiyatini oshirishi mumkin. Maqolada takroriy rejalashtirish va ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish kabi amaliy strategiyalar bilan bir qatorda loyihalarni boshqarish ko'nikmalarini majburiy o'qitish va samaradorlik ko'rsatkichlarini (KPI) qabul qilish kabi siyosat tavsiyalari taklif etiladi. Cheklovlar jug'rofiy yo'nalish va ma'lumotlarning mavjudligi, uzoq muddatli ta'sirlar va rivojlanayotgan texnologiyalar bo'yicha kelajakdagi tadqiqotlar uchun takliflarni o'z ichiga oladi. Oxir oqibat, tadqiqot yaxshi akademik natijalar va global raqobatbardoshlik uchun OTM boshqaruvini rivojlantirishga hissa qo'shadi.

Kalit so'zlar: Ta'lim loyihalarini boshqarish, Manfaatdor tomonlar ishtiroki, Raqamli transformatsiya, Resurslarni optimallashtirish, Agile metodologiyalari, Sifat kafolati, Umumiy sifat boshqaruvi.

THE ROLE OF SUSTAINABLE FINANCING IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL PROJECTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: AN APPROACH BASED ON GREEN ECONOMY PRINCIPLES

Abstract. This study examines strategies for improving the effectiveness of educational project management in higher education institutions (HEIs), drawing on international best practices. The study addresses key challenges such as resource constraints, poor technology integration, and stakeholder misalignment, and addresses key issues such as fragmented management approaches that lead to project delays, budget overruns, and unintended outcomes. Using a mixed-methods approach that includes a survey of 91 participants, a literature review, and a comparative analysis of project management frameworks (e.g., PMBOK, Agile, PRINCE2), the study assesses current practices in HEIs globally and locally. The results show that structured methodologies, digital tools (e.g. HEMIS in Uzbekistan), and stakeholder collaboration can enhance project success by optimizing resource allocation, reducing

inefficiencies, and aligning initiatives with national reforms such as the Education Strategy 2030. The article proposes policy recommendations, such as mandatory training in project management skills and the adoption of key performance indicators (KPIs), along with practical strategies such as iterative planning and data-driven decision-making. Limitations include geographical focus and suggestions for future research on data availability, long-term impacts, and emerging technologies. Ultimately, the study contributes to the development of HEI governance for better academic outcomes and global competitiveness.

Keywords: Educational project management, Stakeholder engagement, Digital transformation, Resource optimization, Agile methodologies, Quality assurance, Total quality management.

РОЛЬ УСТОЙЧИВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ: ПОДХОД, ОСНОВАННЫЙ НА ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация. В данном исследовании рассматриваются стратегии повышения эффективности управления образовательными проектами в высших учебных заведениях (ВУЗах) с опорой на передовой международный опыт. В исследовании рассматриваются такие ключевые проблемы, как ограниченность ресурсов, слабая технологическая интеграция и несогласованность действий заинтересованных сторон, а также такие ключевые вопросы, как фрагментированные подходы к управлению, приводящие к задержкам в реализации проектов, перерасходу бюджета и непредвиденным результатам. Используя смешанный подход, включающий опрос 91 участника, обзор литературы и сравнительный анализ фреймворков управления проектами (например, PMBOK, Agile, PRINCE2), в исследовании оценивается текущая практика в высших учебных заведениях на глобальном и локальном уровнях. Результаты показывают, что структурированные методологии, цифровые инструменты (например, HEMIS в Узбекистане) и взаимодействие с заинтересованными сторонами могут способствовать успешной реализации проектов за счет оптимизации распределения ресурсов, снижения неэффективности и согласования инициатив с национальными реформами, такими как «Стратегия развития образования до 2030 года». В статье предлагаются рекомендации по политике, такие как обязательное обучение навыкам управления проектами и внедрение ключевых показателей эффективности (KPI), а также практические стратегии, такие как итеративное планирование и принятие решений на основе данных. К ограничениям относятся географический фокус и предложения по будущим исследованиям доступности данных, долгосрочных последствий и новых технологий. В конечном итоге, исследование вносит вклад в развитие управления вузами для достижения лучших академических результатов и повышения глобальной конкурентоспособности.

Ключевые слова: Управление образовательными проектами, Взаимодействие с заинтересованными сторонами, Цифровая трансформация, Оптимизация ресурсов, Гибкие методологии, Обеспечение качества, Всеобъемлющее управление качеством.

KIRISH

Global miqyosda oliy ta'lim muassasalari (OTM) globallashtirish, raqobatning kuchayishi, moliyaviy cheklavlar va tezkor texnologik rivojlanishlarga moslashish zarurati kabi muammolar bilan tobora ko'proq duch kelmoqda. Loyiha boshqaruvi odatiy jarayonlardan maqsadga yo'naltirilgan vazifalarga e'tiborni o'zgartiradi, bu esa qaror qabul qilishni yaxshilaydi va ta'lim muhitidagi samarasizliklarni kamaytiradi [1]. Bu usul yaxlitlik, shaffoflik va dinamiklik kabi xususiyatlarni birlashtirish orqali ma'muriy samaradorlikni oshiradi, bu esa murakkab akademik muhitlarda yaxshiroq hamkorlik va moslashuvchanlikni rag'batlantiradi.

Oliy ta'lim muassasalarida (OTM) loyiha boshqaruvi samaradorligini oshirish masalasi global miqyosda ham, xususan O'zbekistonda ham dolzarb muammolardan biridir. Dunyo miqyosida OTMlarda ta'lim loyihalarini boshqarishda sezilarli muammolar mavjud bo'lib, loyihalarning taxminan 70% muvaffaqiyatsizlikka uchraydi, bu esa asosan insoniy omillarga, masalan, yetakchilikning yetarli emasligi, jamoa birligining pastligi, aloqa muammolari va xavf-xatarlarni boshqarish strategiyalarining samarasizligiga bog'liq [2].

Ushbu tadqiqotning maqsadi oliy ta'lim muassasalarida ta'lim loyihalarini boshqarish samaradorligini oshirish uchun xalqaro tajriba va O'zbekistonning o'ziga xos sharoitlariga mos keladigan dalillarga asoslangan strategiyalarni ishlab chiqishdir. Tadqiqot zamonaviy loyiha boshqaruvi metodologiyalari, masalan, "agile" va "lean" yondashuvlarini o'rganish va ularni o'quv dasturlarini ishlab chiqish, o'qituvchilar malakasini oshirish, talabalar uchun qo'llab-quvvatlash dasturlari va muassasalarni raqamlashtirish jarayonlarida qo'llash imkoniyatlarini baholashni ko'zlaydi [3] [4].

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

So'nggi yillarda ta'lim loyihalarini boshqarish bo'yicha tadqiqotlar sezilarli darajada rivojlandi, bunda oliy ta'lim muassasalarida (OTM) loyiha natijalarini yaxshilash uchun sanoat standartlariga mos keladigan kompetensiyalar, tajribaga asoslangan o'qitish va samaradorlik ko'rsatkichlari integratsiyasiga e'tibor berildi. Xalqaro miqyosda olib borilgan tadqiqotlar nazariy bilimlarni amaliy qo'llash bilan bog'laydigan o'quv dasturlariga ehtiyoj borligini ta'kidlaydi, bu resurslarning cheklanganligi va dinamik ta'lim muhitlarida moslashuvchanlik kabi muammolarni hal qiladi.

Polshaning Gdynia dengiz universitetida olib borilgan tadqiqotda loyiha boshqaruvi samaradorligini baholash uchun maxsus ko'rsatkichlar, masalan, xodimlar ish vaqtining samaradorligi, loyiha jamoasi samaradorligi va moliyaviy reja bajarilishi ishlatildi, bu ko'proq vazifa samaradorligi kamroq bo'limlar ishtiroki bilan bog'liqligini, lekin moliyaviy resurslardan to'liq foydalanmaslik muammo bo'lib qolayotganini ko'rsatdi [5]

O'zbekistonda [6] 2018–2022 yillarda 23 ta xorijiy OTMning filiallari tashkil etilishi transmilliy ta'limning kengayishi tufayli manfaatdor tomonlar ishtirokining murakkabligi ortganini ta'kidlaydi, hamda oliy ta'lim sohasi xalqarolashuv va modernizatsiya bo'yicha hukumat tashabbuslari tufayli sezilarli o'zgarishlarni boshdan kechirmoqda, 2024 yilga kelib 37 ta transmilliy OTMning tashkil etilishi xalqaro va mahalliy manfaatlarning moslashtirilishi uchun manfaatdor tomonlarning ishtirokini talab qiladi. [6].

Tadqiqot dizayni o'zaro bog'liq komponentlardan foydalanib, tsiklik va integratsiyalashgan yondashuvni qo'llaydi: "Ma'lumotlar to'plami", "Tadqiqot muammosiga

kirish" , "Tadqiqot so'rovlari" va "Nazariy asos". Ushbu yondashuv tadqiqotning dinamik bo'lib qolishini ta'minlaydi, bu esa yangi topilmalarga asoslanib o'zgarishlar kiritishga imkon beradi. Yakuniy maqsad ushbu metodologiyadan foydalanib, nazariy tahlil va amaliy ma'lumotlar kombinatsiyasi orqali loyiha boshqarish samaradorligini oshirish uchun amalda qo'llaniladigan strategiyalarni taklif qilishdir.

NATIJALAR VA TAHLIL

O'tkazilgan so'rov oliy ta'lim muassasalarida ta'lim loyihalarini yaratish va ularning samaradorligiga ta'sir qiluvchi omillar bo'yicha o'zbek tilida o'tkazilgan bo'lib, ehtimol O'zbekiston kontekstida amalga oshirilgan. So'rovnoma ishtirokchilarining demografik ma'lumotlarini va loyiha boshqaruvi bilan bog'liq 21 ta bayonotga qanchalik rozi ekanliklarini 1 (Mutlaqo qo'shilmayman) dan 7 (To'liq qo'shilaman) gacha bo'lgan Likert shkalasi orqali yig'adi. Bayonotlar loyiha menejerining qobiliyatlari, jamoa mahorati, tashkiliy qo'llab-quvvatlash, loyiha xususiyatlari va ta'sir etuvchi omillarni qamrab oladi.

1-Jadval. Asosiy shaxsiy ma'lumotlarni tarqatish

Xususiyatlari	Tasniflash	Soni	Foiz (%)
Jinsi	Erkak(Male)	41	45.1%
	Ayol(Female)	50	54.9%
Yoshi	18-24	25	27.5%
	25-34	46	50.5%
	35-44	16	17.6%
	45-54	4	4.4%
	55-64	0	0%
	65+	0	0%
Yashash joyi	Qishloq (Village)	18	19.8%
	Shahar (City)	30	33%
	Shaharcha (Town)	43	47.3%
Ta'lim darajasi	Mutaxassis	36	39.6%
	O'rta maxsus ta'lim	6	6.6%
	Magistr	18	19.8%
	Bakalavr	13	14.3%
	Phd	18	19.8%

O'tkazilgan tadqiqot doirasi va undan kelib chiqib ishlab chiqilgan so'rovnoma natijalari asosida ta'lim loyihalarini boshqarishning samaradorligini yaxshilash bo'yicha magistrlik loyiha mavzusi uchun qiyosiy tahlil taqdim etaman. Tadqiqot doirasi diagrammasi loyiha muvaffaqiyatiga ta'sir qiluvchi omillarni oltita asosiy guruhga bo'lib, ularni G1 dan G6 gacha belgilagan: Tashqi barqarorlik (G1), Menejering malakasi (G2), Jamoa a'zolarining qobiliyatlari (G3), Tashkilot yordami (G4), Loyiha xususiyatlari (G6) va Ta'sir etuvchi omillar (G6).

Tadqiqot davomida yuqorida takidlangan omillar yuzasidan yetarlicha savollar va takliflar orqali ishtirokchilar fikri va mulohazasi yig'ildi, qilingan tahlillar ijobiy natija bergani ma'lum bo'ldin ya'ni loyiha boshqaruvini yanada rivojlantirish uchun qo'llanilishi kerak bulgan usullar va tajribalar ishtirokchilar tomonidan yoqlandi va quyida shu omillardan biri bo'lgan (G6) Ta'sir etuvchi omillar haqida so'z yuritmoqchiman.

- Umumiy bo'lim o'rtacha qiymati (7 ballik baholashdan 5.81): Ta'sir etuvchi omillar yuqori baholangan, diagrammingizdagi to'g'ri yo'nalishni tasdiqlaydi.

-Qo'llab quvvatlash va innovatsiyaga qaratilgan tashkiliy ma'daniyat (7 ballik baholashdan 5.76): Hamkorlikni rag'batlantirish, samaradorlikni oshorish.

- Samarali o'zgarishlarni boshqarish (7 ballik baholashdan 5.78): O'zgarishlarga moslashish muhim.

-O'zgarishlarni oldindan ko'rish va unga moslashish (7 ballik baholashdan 5.87): Loyiha buzilishlarini kamaytirish, tezkorlik.

- Aniq aloqa kanallari (7 ballik baholashdan 5.82): Muvofiqlashtirishda muhim rol o'ynaydi.

-Hukumat siyosatining tartibga soluvchi barqarorligi (7 ballik baholashdan 5.90): Loyiha rejalashtirishni qo'llab quvvatlash, minimalizm.

Name	Distribution	Mean	Mode	Median	Dispersion	Min.	Max.	Missing
 Ta'sir Etuvchi Omillar		5.81	6	6	0.13	3	7	0 (0 %)
 Qo'llab-quvvatlash va innovatsiyaga qaratilgan tashkiliy madaniyat ta'lim loyihalarida hamkorlikni rag'batlantiradi.		5.76	6	6	0.16	3	7	0 (0 %)
 Samarali o'zgarishlarni boshqarish strategiyalari loyiha ehtiyojlarining o'zgarishiga moslashishga yordam beradi.		5.78	6	6	0.16	3	7	0 (0 %)
 O'zgarishlarni oldindan ko'rish va ularga moslashish loyiha buzilishlarini kamaytiradi.		5.87	6	6	0.13	3	7	0 (0 %)
 Manfaatdor tomonlar o'rtasidagi aniq aloqa kanallari loyiha muvofiqlashtirishini yaxshilaydi.		5.82	6	6	0.13	3	7	0 (0 %)
 Hukumat siyosatlarining tartibga soluvchi barqarorligi loyiha rejalashtirishini qo'llab-quvvatlaydi.		5.90	6	6	0.15	3	7	0 (0 %)

2-rasm. Ta'sir etuvchi omillar tasnifi buyicha tahlil

Tadqiqot doirasi diagrammaning loyiha muvaffaqiyatini aniqlashda asosiy omillarni muvaffaqiyatli aks ettirgan va so'rovnomaga savollari ushbu omillarni chuqurroq o'rganishga yordam bergan. Natijalar O'zbekistonda ta'lim loyihalarini boshqarishda hamkorlik (5.93), tartibga soluvchi barqarorlik (5.90) va bardoshlilik (5.88) kabi omillarning ustuvorligini ko'rsatdi. Biroq, menejerlarning ziddiyatlarni hal qilish ko'nikmalari (5.60) va infratuzilma (5.62) zaifliklari yaxshilanishi kerak. Bu ma'lumotlar sizning loyiha 4.2 (Muammolar) va 4.5 (Strategiyalar) bo'limlarini shakllantirishda foydali bo'lib, O'zbekiston va xalqaro kontekstda samaradorlikni oshirish uchun yo'naltiruvchi prinsip sifatida xizmat qiladi.

XULOSA

Yashil iqtisodiyot tamoyillari asosida barqaror moliyalashtirish, xususan, o'zini o'zi moliyalashtirish modellari va xalqaro grantlar orqali OTMlarda loyiha boshqaruvi samaradorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Tadqiqotda taklif qilingan siyosiy tavsiyalar, jumladan, loyiha boshqaruvi bo'yicha majburiy treninglar, samaradorlik ko'rsatkichlarining (KPI) joriy etilishi va raqamli vositalarni integratsiyalash, shuningdek, iterativ rejalashtirish va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish kabi amaliy strategiyalar OTMlarning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi. O'zbekiston kontekstida infratuzilma va menejrlarning ziddiyatlarni hal qilish ko'nikmalaridagi zaifliklar kabi muammolar yaxshilanishi kerak bo'lgan sohalarni ko'rsatadi. Tadqiqotning cheklovlari, masalan, geografik yo'nalish va ma'lumotlarning cheklanganligi, natijalarni umumlashtirishni qiyinlashtirsa-da, taklif qilingan yechimlar O'zbekiston va xalqaro miqyosda ta'lim loyihalarini boshqarishni yaxshilash uchun mustahkam asos yaratadi. Kelajakdagi tadqiqotlar uzoq muddatli ta'sirlarni baholash, yangi texnologiyalarni integratsiyalash va manfaatdor tomonlarni kengroq jalb qilish orqali ushbu strategiyalarni yanada rivojlantirishi mumkin. Umuman olganda, tadqiqot OTMlarda samarali loyiha boshqaruvi orqali akademik natijalarni yaxshilash, resurslardan samarali foydalanish va global raqobatbardoshlikni oshirishga hissa qo'shadi, bu esa O'zbekistonning bilim asosidagi iqtisodiyotga o'tishini qo'llab-quvvatlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Management of Educational Projects on the Example of Accreditation of Educational Programs, Kuzmenko N, Kichuk Y, Mazur N,
2. Balzano, M., & Marzi, G. (2023). Exploring the pathways of learning from project failure and success in new product development teams.
3. Kerzner, H. (2022). Gestión de proyectos: un enfoque sistemático para la planificación, programación y control.
4. Krouglov, A. (2022a). Modernisation Of Higher Education In Uzbekistan: Transforming Quality Assurance System And Approaches. Society. Integration. Education.
5. Kizielewicz, J., Winiarska, M., Skrzyszewska, K., & Szelągowska-Rudzka, K. (2022). Efficiency of project management in higher education establishments on the example of Gdynia Maritime University.
6. Muratov, B., & Wilkins, S. (2024a). The development of Uzbekistan as a transnational higher education hub: government and institution rationales, and early outcomes.