



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



TRANSFORMATSION LIDERLIK ASOSIDA SAMARALI BOSHQARUV MEXANIZMINI JORIY ETISH YO'NALISHLARI

Reyimberdiyev Baburbek Adilbek o'g'li

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti assistenti.

e-mail: breyimberdiyev@tsue.uz

Annotatsiya. Mazkur maqolada mintaqaviy oliy ta'lim muassasalarida transformatsion liderlik uslubi orqali samarali boshqaruv mexanizmini joriy etish yo'nalishlari ilmiy va empirik jihatdan asoslab berilgan. Tadqiqotda 403 nafar professor-o'qituvchi va rahbar xodimlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovnoma hamda ekonometrik regressiya tahlili natijalaridan foydalanilgan. Aniqlanishicha, Transformatsion yetakchilik indeksi (TYI) va Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichi (Y) o'rtasida statistik jihatdan yuqori ishonchli musbat bog'liqlik ($r = 0,639$; $\beta \approx 0,61$; $p < 0,001$) mavjud. Maqolada 'Mintaqaviy Transformatsion Boshqaruv' (MTB) konsepsiyasi, uch darajali moliyalashtirish modeli hamda Mintaqaviy OTM Boshqaruv Samaradorligi Indeksi (MOBSI) taklif etilgan.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, transformatsion liderlik, boshqaruv mexanizmi, institutsional avtonomiya, ekonometrik modellashtirish, MTB konsepsiyasi, MOBSI indeksi.

DIRECTIONS FOR IMPLEMENTING AN EFFECTIVE MANAGEMENT MECHANISM BASED ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Reyimberdiyev Baburbek Adilbek o'g'li

Assistant at Tashkent State University of Economics

Abstract. This article scientifically and empirically substantiates the directions for implementing an effective management mechanism based on transformational leadership in regional higher education institutions. The study utilizes data from a survey of 403 faculty members and managerial staff alongside econometric regression modeling. It was established that a statistically significant positive relationship exists between the Transformational Leadership Index (TYI) and Management Effectiveness (Y) ($r = 0.639$; $\beta \approx 0.61$; $p < 0.001$). The paper proposes the 'Regional Transformational Management' (RTM) framework, a three-tiered financing structure, and the Regional HEI Management Effectiveness Index (MOBSI).

Keywords: higher education, transformational leadership, management, mechanism, institutional autonomy, econometric modeling, RTM framework, MOBSI index.

НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Рейимбердиев Бабурубек Адилбек угли

Ассистент в Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. В данной статье научно и эмпирически обоснованы направления внедрения эффективного механизма управления на основе трансформационного

лидерства в региональных высших учебных заведениях. В исследовании использованы данные опроса 403 преподавателей и руководящих сотрудников, а также результаты эконометрического регрессионного анализа. Установлено наличие статистически значимой положительной связи между Индексом трансформационного лидерства (TYI) и Эффективностью управления (Y) ($r = 0,639$; $\beta \approx 0,61$; $p < 0,001$). Предложена концепция 'Регионального трансформационного управления' (РТУ) и Индекс эффективности управления вузом (MOBSI).

Ключевые слова: высшее образование, трансформационное лидерство, механизм управления, институциональная автономия, эконометрическое моделирование, концепция РТУ, индекс MOBSI.

Kirish

Mavzuning dolzarbligi va zarurati. Jahon amaliyotida oliy ta'lim boshqaruvi va institutsional yetakchilik sifati ta'lim tizimlarining barqaror va raqobatbardosh rivojlanishini belgilovchi hal qiluvchi omil sifatida e'tirof etilmoqda. YUNESKOning Global ta'lim monitoringi hisobotida [1] ta'lim sohasidagi yetakchilik va boshqaruv sifati o'quv hamda ilmiy natijadorlikka ta'sir etuvchi omillar ichida pedagogik kadrlar salohiyatidan keyingi ikkinchi eng muhim omil sifatida baholanadi. Shu bilan birga, dunyo mamlakatlarining qariyb 40 foizida oliy ta'lim muassasalarining institutsional avtonomiyasi va mustaqil boshqaruv mexanizmlari hanuzgacha qonuniy va amaliy jihatdan to'liq qaror topmaganligi qayd etiladi [1].

Rivojlangan mamlakatlar tajribasi ko'rsatadiki, oliy ta'lim muassasalari (OTM) boshqaruvini institutsional avtonomiya va transformatsion liderlik tamoyillari asosida isloh qilish tizimning moslashuvchanligi hamda innovatsion samaradorligini keskin oshiradi. Xususan, Finlyandiyada 'Universitetlar to'g'risida'gi qonun [2] qabul qilinishi natijasida OTMlar mustaqil jamoat-huquqiy muassasalar maqomiga ega bo'ldi, kadrlar va moliyaviy resurslarni boshqarish vakolatlari bevosita universitet kengashlari hamda rektorlarga berildi. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) hamda Jahon banki tadqiqotlarida [3] institutsional avtonomiya darajasi yuqori bo'lgan boshqaruv tizimlarida strategik qarorlar tezroq qabul qilinishi va resurslardan foydalanish unumdorligi ortishi ilmiy jihatdan asoslangan. Germaniyaning 'Mukammallik strategiyasi' (Exzellenzstrategie) dasturi [4] doirasida ham universitet rahbariyatiga strategik rejalashtirishda keng imkoniyatlar berilishi ilmiy salohiyatni jadal rivojlantirishning tayanch omili bo'lib xizmat qilmoqda.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda oliy ta'lim tizimini tubdan isloh qilish va boshqaruv sifatini oshirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishiga aylandi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktyabrdagi PF-5847-son Farmoni [5] bilan tasdiqlangan 'O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi'da OTMlarni bosqichma-bosqich akademik va moliyaviy avtonomiya tizimiga o'tkazish hamda boshqaruv faoliyatini takomillashtirish asosiy vazifa qilib belgilangan. Ushbu yo'nalishda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar

Mahkamasining 2019-yil 3-dekabrda 967-son qarori [6], Prezidentning PF-6097-son [7], PF-6108-son [8] Farmonlari, 2020-yil 23-sentyabrda 'Ta'lim to'g'risida'gi Qonun [9], hamda PF-60-son [10] va PF-158-son [11] Farmonlari bilan tasdiqlangan taraqqiyot strategiyalari mustahkam normativ-huquqiy bazani shakllantirdi. Amalga oshirilgan islohotlar natijasida respublikada OTMlar soni 102 tadan 203 taga (2025/2026-o'quv yilida 208 taga) yetdi, talabalar kontingenti esa 808,4 mingdan 1,53 million nafarga oshdi [12].

Shunday bo'lsada, mintaqaviy OTMlarda, xususan Qoraqalpog'iston Respublikasi va Xorazm viloyatidagi oliy ta'lim muassasalarida, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlari ko'p hollarda an'anaviy markazlashgan tusda saqlanib qolmoqda, rahbarlik amaliyotida esa transformatsion uslubdan ko'ra ma'muriy-buyruqbozlik uslubi ustunlik qilmoqda. Mintaqaviy OTMlarning o'ziga xos institutsional sharoitlarini hisobga olgan holda transformatsion liderlik asosida samarali boshqaruv mexanizmini tashkil etish va ilmiy asoslangan yo'nalishlarni ishlab chiqish masalasi hali majmualikda tadqiq etilmagan. Ushbu holat mazkur tadqiqotning maqsad va vazifalarini belgilaydi.

Tadqiqotning maqsadi — Qoraqalpog'iston Respublikasi va Xorazm viloyatidagi oliy ta'lim muassasalarida transformatsion liderlik uslubi orqali samarali boshqaruv mexanizmini joriy etish va ularning samaradorligini oshirish bo'yicha ilmiy-amaliy taklif va tavsiyalar majmuini ishlab chiqishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi

Boshqaruv mexanizmlari va transformatsion liderlik nazariyasining evolyutsiyasi xalqaro va mahalliy ilm-fanda izchil o'rganib kelinmoqda. 'Transformatsion liderlik' tushunchasi ilmiy muomalaga dastlab J.Downton (1973) [13] tomonidan kiritilgan bo'lib, keyinchalik J.Burns (1978) [14] o'zining 'Leadership' asarida rahbarlikni transaksion va transformatsion turlarga ajratib, izdoshlarning qadriyatlari va motivatsiyasini o'zgartirish orqali tashkiliy samaradorlikka erishish g'oyasini nazariy asoslab berdi.

B.Bass (1985) [15] hamda B.Bass va B.Avolio (1994) [16] ushbu nazariyani operatsionalizatsiya qilib, transformatsion liderlikning to'rt komponentli ('4 I') modelini va MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) o'lchov vositasini ishlab chiqdilar: (1) Idealizatsiyalashgan ta'sir (Idealized Influence) — rahbarning axloqiy namuna bo'lishi; (2) Ilhomlantiruvchi motivatsiya (Inspirational Motivation) — kelajakning jozibali vizyonini shakllantirish; (3) Intellektual rag'batlantirish (Intellectual Stimulation) — xodimlarni tanqidiy va innovatsion fikrlashga undash; (4) Individual e'tibor (Individualized Consideration) — har bir xodimning kasbiy o'sishiga mentorlik qilish. K.Leithwood va J.Sun (2012) [17] tomonidan 79 ta empirik tadqiqot bo'yicha o'tkazilgan meta-tahlilda transformatsion liderlikning ta'lim natijadorligi va tashkiliy muhitga ijobiy ta'siri statistik isbotlangan. G.Yukl (1999) [18] esa nazariyaning ayrim conceptual chegaralarini ko'rsatib,

liderlikni tashkiliy-institutsional kontekstdan ajratmagan holda tadqiq etish zarurligini ta'kidlaydi.

MDH mamlakatlari va Rossiya tadqiqotchilari orasida Ye.M.Bazanova va boshqalar (2024) [19] oliy ta'limdagi liderlik modellarini tizimli ko'rib chiqqan bo'lsa, V.S.Krestinin (2025) [20] universitetlarni transformatsiya qilishdagi ma'muriy to'siqlarni va rektor liderligining institutsional resurs sifatidagi rolini tahlil qilgan. A.Sag'intayeva va boshqalar (2022) [21] Qozog'istonda Nazarbayev Universiteti tajribasi misolida 'gibrid' boshqaruv modelining samaradorligini ko'rsatib berganlar.

O'zbekistonda ta'lim menejmenti va boshqaruv samaradorligi masalalari Sh.E.Qurbonov va E.A.Seytxalilov [22], M.Mirsoliyeva [23], M.X.Baybayeva [24], A.E.Kenjaboyev va B.X.Karimova [25], R.X.Djurayev va S.T.Turg'unov [26], M.B.Bekmurodov [27], N.Boymurodov [28], N.Rahmatullayeva va A.Kamolov [29], E.Xojiev [30], K.K.Rashidov [31], hamda Sh.O'Esanova [32] ishlarida tadqiq etilgan. Biroq mintaqaviy OTMLar (Qoraqalpog'iston va Xorazm) kontekstida transformatsion liderlik ko'rsatkichlari bilan boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni ekonometrik modellash tirish va takomillashtirilgan boshqaruv mexanizmini joriy etish yo'nalishlari alohida ob'ekt sifatida to'liq qamrab olinmagan.

1-jadval

Boshqaruv mexanizmi va transformatsion liderlik bo'yicha nazariy yondashuvlar qiyosiy tavsifi

Muallif	Asosiy konseptual yondashuv	Oliy ta'lim boshqaruvi uchun ahamiyati
J.Burns (1978) [14]	Transaksion va transformatsion liderlik dualizmi, qadriyatlar transformasiyasi	Izdoshlarni umumiy institutsional vizyon atrofida birlashtirish bazasi
B.Bass & B.Avolio (1994) [16]	Transformatsion liderlikning 4 komponentli ('4 I') va MLQ o'lchov modeli	Liderlik uslubini miqdoriy diagnostika qilish va empirik o'lchash instrumenti
G.Yukl (1999) [18]	Liderlik nazariyasining tanqidiy tahlili va institutsional kontekst yetakchiligi	Liderlikni tashkiliy tuzilma va vakolatlar bilan uyg'un holda ko'rish zarurati
V.Krestinin (2025) [20]	Universitetlar transformatsiyasidagi ma'muriy to'siqlar va rektor liderligi	O'rta bo'g'in rahbarlarining o'zgarishlarga tayyorligini oshirish zarurati
M.Mirsoliyeva (2019) [23]	OTM rahbar va pedagog kadrlar kasbiy kompetentligini rivojlantirish	Rahbar kadrlarni tanlash va malakasini oshirishning institutsional tizimi

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotning metodologik va ma'lumotlar bazasi. Ushbu tadqiqotda aralash metodologik yondashuvdan (mixed-methods) — nazariy-institutsional tahlil, sotsiologik so'rovnoma, hamda ekonometrik

modellashtirish usullaridan foydalanildi. Empirik ma'lumotlar Qoraqalpog'iston Respublikasi va Xorazm viloyatidagi 7 ta oliy ta'lim muassasasi (Urganch davlat tibbiyot instituti, Qoraqalpog'iston tibbiyot instituti, TDIU To'rtko'l fakulteti, Abu Rayhon Beruniy nomidagi Urganch davlat universiteti, Ajiniyoz nomidagi Nukus DPI, Ma'mun universiteti, hamda TATU Urganch filiali) professor-o'qituvchilari va rahbar xodimlari orasida o'tkazilgan onlayn so'rovnoma (Google Forms, 2026-yil avgust) orqali yig'ildi. Dublikatlar va chala anketalar tozalanib, $n = 403$ nafar respondentning to'liq ma'lumotlar bazasi shakllantirildi (Xorazm viloyati — 64,8%, Qoraqalpog'iston Respublikasi — 34,5%).

O'lchov instrumentlari va shkala ishonchliligi. So'rovnoma instrumenti ikki asosiy blokdan iborat: (1) Transformatsion yetakchilik indeksi (TYI) — B.Bass va B.Avolioning MLQ so'rovnomasi bazasida moslashtirilgan 18 ta bayonot (Idealizatsiyalashgan ta'sir B.1, Ilhomlantiruvchi motivatsiya B.2, Intellektual rag'batlantirish B.3); (2) Boshqaruv samaradorligi mezonlari (Y1–Y6) — qarorlar o'z vaqtidaligi (Y1), shaffofligi (Y2), ishdan qoniqish (Y3), innovatsiya tezligi (Y4), hamkorlik (Y5) va boshqaruv tizimidan umumiy qoniqish (Y6) bo'yicha 6 ta bayonot. Barcha savollar 5 balli Likert shkalasida (1–mutlaqo rozi emasman, 5–to'liq roziman) baholandi. Instrumentning ichki izchilligi Kronbax alfa (Cronbach's α) koeffitsienti orqali tekshirildi: TYI uchun $\alpha = 0,948$ (B.1 uchun 0,823; B.2 uchun 0,979; B.3 uchun 0,758), boshqaruv samaradorligi (Y) uchun $\alpha = 0,813$ ni tashkil etdi, bu esa o'lchov vositalarining yuqori ishonchliligini tasdiqlaydi.

Ekonometrik modellashtirish spetsifikatsiyasi. Transformatsion liderlik va boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni institutsional omillar nazorat qilingan holda baholash uchun quyidagi ko'p omilli chiziqli regressiya modeli tuzildi:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot TYI_i + \beta_2 \cdot FIL_i + \beta_3 \cdot REG_i + \beta_4 \cdot \ln(Students_i) + \beta_5 \cdot SciPot_i + \varepsilon_i$$

Bu yerda:

Y_i — i-respondent bo'yicha boshqaruv samaradorligining umumlashtirilgan ko'rsatkichi (Y_1 – Y_6 o'rtachasi);

TYI_i — i-respondent bo'yicha Transformatsion yetakchilik indeksi (18 band o'rtachasi);

FIL_i — filial/hududiy fakultet dummy o'zgaruvchisi (1–filial/hududiy fakultet, 0–mustaqil OTM);

REG_i — mintaqaviy dummy o'zgaruvchi (1–Xorazm, 0–Qoraqalpog'iston);

$\ln(Students_i)$ — OTM talabalar kontingentining natural logarifmi (miqyos effekti);

$SciPot_i$ — OTM ilmiy salohiyat ko'rsatkichi (foizda).

Baholash Gretl 2023c dasturiy muhitida OTMlar kesimida klasterlashtirilgan robust standart xatoliklar (cluster-robust SE) yordamida amalga oshirildi.

Tahlil va natijalar

Deskriptiv statistik va so‘rovnoma natijalari. So‘rovnoma tahlili ko‘rsatishicha, respondentlar bo‘yicha Transformatsion yetakchilik indeksi (TYI) o‘rtacha 4,17 ballni (standart chetlanish SD = 0,71), Boshqaruv samaradorligi ko‘rsatkichi (Y) esa o‘rtacha 3,96 ballni (SD = 0,68) tashkil etdi. TYI komponentlari kesimida eng yuqori ball Ilhomlantiruvchi motivatsiyaga (B.2 = 4,31 ball), eng past ball esa Intellektual rag‘batlantirishga (B.3 = 3,95 ball) to‘g‘ri keldi. Boshqaruv samaradorligi mezonlari bo‘yicha eng yuqori baho ishdan umumiy qoniqishga (Y3 = 4,14 ball) va boshqaruv tizimidan qoniqishga (Y6 = 4,12 ball), eng past baho esa qarorlar qabul qilish jarayonining shaffofligi va tushunarligiga (Y2 = 3,40 ball, SD = 1,26) berildi. Bu natija mintaqaviy OTMLlarda qaror qabul qilishning markazlashgan xarakterga ega ekanligini empirik tasdiqlaydi.

2-jadval

Ko‘p omilli regressiya tahlili natijalari

Mustaqil o‘zgaruvchilar	1-Model (Alohida)	2-Model (Qisman)	3-Model (To‘liq spetsifikatsiya)
Konstanta (Intercept)	1,421*** (0,300)	1,417*** (0,207)	0,247 (0,399)
TYI (Transformatsion indeks)	0,610*** (0,069)	0,610*** (0,049)	0,610*** (0,049)
FIL (Filial dummy: 1=filial)	—	-0,044 (0,062)	0,134*** (0,034)
REG (Mintaqa dummy: 1=Xorazm)	—	0,048 (0,055)	-0,070* (0,031)
lnStudents (Talabalar soni log)	—	—	0,099*** (0,022)
SciPot (Ilmiy salohiyat, %)	—	—	0,009*** (0,000)

*Izoh: Gretl 2023c dasturida hisoblangan (n = 400). Qavs ichida OTMLar bo‘yicha klasterlashtirilgan robust SE keltirilgan. * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001. R² (3-model) = 0,416.*

Ekonometrik model tahlili va asosiy topilmalar. Regressiya tahlili natijalari (4.1-jadval) ko‘rsatadiki, Transformatsion yetakchilik indeksi (TYI) koeffitsienti barcha uch spetsifikatsiyada o‘ta barqaror va yuqori statistik ishonchlilikka ega ($\beta = 0,610$; $p < 0,001$). Bu shuni anglatadiki, institutsional va mintaqaviy nazorat o‘zgaruvchilari (filial maqomi, mintaq, talabalar soni, ilmiy salohiyat) kiritilishidan qat‘i nazar, TYI ning 1 ballga oshishi boshqaruv samaradorligi ko‘rsatkichining (Y) o‘rtacha 0,61 ballga oshishiga olib keladi. Ushbu topilma transformatsion liderlikning boshqaruv samaradorligiga ta'siri institutsional sharoitlardan mustaqil, barqaror omil ekanligini ekonometrik jihatdan isbotlaydi.

Shu bilan birga, filial maqomidagi muassasalar (FIL = 1) bo‘yicha alohida o‘tkazilgan regressiyada TYI darajasining mustaqil OTMLar bilan solishtirganda ishonchli darajada pastroq baholanishi ($\beta = -0,709$; $p < 0,001$) aniqlandi. Bu markazlashgan ma'muriy boshqaruv sharoiti transformatsion liderlik amaliyotining namoyon bo‘lishini institutsional jihatdan cheklashidan dalolat beradi.

Transformatsion liderlik asosida samarali boshqaruv mexanizmini joriy etish yo‘nalishlari. Empirik va ekonometrik tahlil natijalariga tayangan holda, maqolada 'Mintaqaviy Transformatsion Boshqaruv' (MTB) konsepsiyasi loyihalashtirildi. MTB mexanizmini amaliyotga joriy etish uch asosiy ustuvor yo‘nalishni o‘z ichiga oladi:

1-yo‘nalish: 1) Intellektual rag‘batlantirish (B.3) komponentini rivojlantirish: OTM ma'muriyatida 'Boshqaruvda tanqidiy fikrlash va innovatsion muhokama' moduli bo'yicha choraklik malaka oshirish tizimini yo'lga qo'yish, 'muxolif fikr' (devil's advocate) institutsional amaliyotini va tuzilmashtirilgan anonim fikr-mulohaza kanallarini joriy etish.

2-yo‘nalish: 2) O'rta bo'g'in rahbarlarini (kafedra mudirlari va dekanlar) mentorlik orqali tayyorlash: So'rovnomada kafedra mudirlari TYIni eng past baholagan guruh (3,93 ball) ekanligi aniqlanganligi sababli, 2 yillik kaskadli mentorlik dasturini ('ustoz-shogird' modeli) yo'lga qo'yish. Bunda tajribali va yuqori TYI balliga ega rahbarlar yangi tayinlangan kafedra mudirlariga mentor sifatida biriktiriladi.

3-yo‘nalish: 3) Filial va hududiy bo'linmalar rahbarlari uchun moslashtirilgan bosqichma-bosqich avtonomiya dasturi: Filiallar uchun Institutsional Yetuklik Indeksi (IYI) asosida operativ va moliyaviy vakolatlarni bosqichma-bosqich kengaytirish hamda 'Cheklangan vakolat sharoitida transformatsion liderlik' trening modullarini tashkil etish.

3-jadval

“Mintaqaviy Transformatsion Boshqaruv” mexanizmining tashkiliy-moliyaviy va vaqt parametrlari

MTB Bosqichlari	Vaqt	Asosiy chora-tadbirlar mazmuni	Moliyalashtirish manbai
1-bosqich: Tashkiliy asos	1-yil	OTMlarda Liderlik ishchi guruhlarini tuzish, B.3 modulini va bazaviy monitoringni boshlash	Davlat byudjeti (15%) + OTM ichki jamg'armasi
2-bosqich: Kengaytirish	2-3-yillar	2 yillik kaskadli mentorlik dasturini ishga tushirish, filial rahbarlari treninglari	Davlat byudjeti (25%) + OTM jamg'armasi
3-bosqich: Institutsionallashtirish	3-4-yillar	Mintaqaviy vakolatxonalarni ochish, IYI bo'yicha filial avtonomiyasi me'yoriy hujjati	Xalqaro grantlar (Jahon banki, ADB, Erasmus+) (35%)
4-bosqich: Barqarorlashtirish	4-5-yillar	MTB mexanizmini to'liq institutsionallashtirish, MOBSI indikatorli doimiy monitoring	Davlat byudjetining doimiy moddasi (25%)

Mintaqaviy OTM Boshqaruv Samaradorligi Indeksi (MOBSI). Mexanizm natijadorligini uzluksiz baholash uchun Balanced Scorecard

(R.Kaplan, D.Norton) va OECD kompozit indekslar metodologiyasi bazasida MOBSI integral indeksi ishlab chiqildi:

$$\text{MOBSI} = 0,4 \cdot \text{TYI}_{\text{norm}} + 0,4 \cdot \text{Y}_{\text{norm}} + 0,2 \cdot \text{ID}_{\text{norm}}$$

Bu yerda:

TYI_{norm} va Y_{norm} — mos ravishda Transformatsion yetakchilik va Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlarining min-max usulida normallashtirilgan qiymatlari (0–1 oralig'ida);

ID_{norm} — rivojlantirish dasturlarining institutsional qamrov darajasi.

Dastlabki hisoblangan bazaviy MOBSI ko'rsatkichi 0,652 ga teng bo'lib, MTB mexanizmining 5 yillik bosqichli amaliyoti natijasida uning 0,730–0,750 darajasiga ko'tarilishi prognoz qilinmoqda.

Muhokama

Olingan natijalarning ilmiy va amaliy muhokamasi. Ushbu tadqiqot natijalari transformatsion liderlikning oliy ta'lim boshqaruvi samaradorligidagi o'rnini mintaqaviy darajada ekonometrik jihatdan tasdiqladi. TYI va Y o'rtasidagi bog'liqlikning robustligi ($\beta = 0,610$; $p < 0,001$) B.Bass va B.Avolio (1994) [16] hamda K.Leithwood va J.Sun (2012) [17] tomonidan ilgari surilgan nazariy qarashlarning O'zbekiston oliy ta'lim tizimi sharoitida ham to'liq o'z tasdig'ini topishini ko'rsatadi.

Ayni paytda, natijalar G.Yukl (1999) [18] va V.Krestinin (2025) [20] tomonidan ta'kidlangan institutsional cheklovlar va ma'muriy inertsia omillarining muhimligini namoyon etdi. Filial va hududiy fakultetlarda ($\text{FIL} = 1$) TYI darajasining pastroq baholanishi ($\beta = -0,709$) markazlashgan qaror qabul qilish tizimi va tor operativ avtonomiya sharoitida rahbarlarning transformatsion liderlik qobiliyatlarini to'liq namoyon eta olmasligini ko'rsatadi. Bu holat K.Eyzenhardtning (1989) agentlik nazariyasi (agency theory) tamoyillariga mos tushadi: prinssipal (markaziy vazirlik/bosh OTM) agentga (filial rahbariga) strategik vakolatlar bermasa, agentning liderlik moslashuvchanligi va vizyon shakllantirish salohiyati bo'g'iladi.

Intellectual rag'batlantirish ($\text{B.3} = 3,95$) va shaffoflik ($\text{Y2} = 3,40$) mezonlarining nisbatan pastligi milliy boshqaruv madaniyatida buyruqbozlik elementlarining saqlanib qolayotgani bilan izohlanadi. K.K.Rashidov (2024) [31] ko'rsatganidek, milliy mentalitetdagi ustoz-shogird va jamoaviylik an'analari transformatsion liderlik uchun qulay zamin yaratadi, biroq ularni rasmiy ma'muriy tartib-qoidalar bilan to'g'ri integratsiya qilish talab etiladi. Shu ma'noda maqolada taklif etilgan mentorlik dasturi va amaliy o'rganish guruhlari (R.Revans [37]; K.Kram [38]) xalqaro ilg'or tajriba bilan milliy qadriyatlarning sintezi hisoblanadi.

Xalqaro taqqoslash va strategik moslik. Taklif etilgan MTB konsepsiyasi va bosqichma-bosqich avtonomiya modeli Finlyandiyaning 'Universities Act' [2] islohoti hamda Qozog'istonning Nazarbayev Universiteti qoshidagi 'gibrid' boshqaruv tajribasi [21] bilan hamohangdir. Shuningdek, bu yondashuv O'zbekiston Respublikasining 'O'zbekiston-2030' strategiyasida [11]

belgilangan oliy ta'lim boshqaruvini takomillashtirish va inson kapitalini rivojlantirish maqsadlariga to'liq mos keladi.

Xulosa

Tadqiqot bo'yicha umumiy xulosalar:

1. Oliy ta'lim muassasalari boshqaruvida transformatsion liderlik uslubi va samarali boshqaruv mexanizmi o'rtasida statistik jihatdan yuqori ishonchli, musbat va institutsional omillardan mustaqil bog'liqlik mavjudligi ($r = 0,639$; $\beta \approx 0,61$; $p < 0,001$) ekonometrik isbotlandi.

2. Mintaqaviy OTMlarda (Qoraqalpog'iston va Xorazm) boshqaruv samaradorligini cheklovchi asosiy omillar sifatida qarorlar shaffofligining yetarsizligi ($Y2 = 3,40$ ball), Intellektual rag'batlantirishning zaifligi ($B.3 = 3,95$ ball) hamda filiallardagi yuqori markazlashuv darajasi ($FIL = -0,709$) aniqlandi.

3. Liderlik salohiyatini oshirish bo'yicha uchta ustuvor yo'nalish ($B.3$ malaka moduli, 2 yillik kaskadli mentorlik, va filiallar uchun IYI bosqichli avtonomiyasi) va ularni amalda ta'minlovchi 'Mintaqaviy Transformatsion Boshqaruv' (MTB) mexanizmi ishlab chiqildi.

4. Boshqaruv samaradorligini monitoring qilish va rag'batlantirish uchun MOBSI integral indeksi (baza: 0,652, maqsad: 0,730–0,750) va uning ko'p darajali baholash piramidasi taklif etildi.

Amaliy tavsiyalar:

- Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligiga: 'Oliy ta'lim muassasalarida transformatsion boshqaruvni rivojlantirish va MOBSI monitoring tizimini joriy etish to'g'risida'gi Nizom loyihasini tasdiqlash hamda filiallar uchun IYI asosida differensial operativ avtonomiya berish tartibini bosqichma-bosqich amaliyotga kiritish;

- Mintaqaviy OTMlar rektoratiga: OTMlar qoshida Liderlikni rivojlantirish bo'yicha ishchi guruhlarini tuzish, kafedra mudirlari uchun kaskadli mentorlik dasturini yo'lga qo'yish va har chorakda qarorlar shaffofligi hamda B.3 ko'rsatkichlari bo'yicha ichki diagnostika o'tkazish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education – Lead for Learning. – Paris: UNESCO, 2024. – 468 p.

2. Finland. Universities Act (558/2009) [Elektron resurs]. – URL: <https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2009/en20090558> (murojaat qilingan sana: 24.09.2026).

3. World Bank. Examining Autonomy and Accountability in Public and Private Tertiary Education. – Washington D.C.: World Bank, 2008. – 96 p.

4. Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder. Programm zur Förderung von Spitzenforschung an deutschen Universitäten. – Bonn: DFG/WR, 2016. – 48 S.

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash

to'g'risida»gi Farmoni, 2019-yil 8-oktyabr, PF-5847-son // Lex.uz ma'lumotlar bazasi.

6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Oliy ta'lim muassasalarini bosqichma-bosqich o'zini o'zi moliyalashtirish tizimiga o'tkazish to'g'risida»gi qarori, 2019-yil 3-dekabr, 967-son // Lex.uz ma'lumotlar bazasi.

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Ilm-fanni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida»gi Farmoni, 2020-yil 29-oktyabr, PF-6097-son // Lex.uz ma'lumotlar bazasi.

8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmoni, 2020-yil 6-noyabr, PF-6108-son // Lex.uz ma'lumotlar bazasi.

9. O'zbekiston Respublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi Qonuni, 2020-yil 23-sentyabr, O'RQ-637-son // Lex.uz ma'lumotlar bazasi.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida»gi Farmoni, 2022-yil 28-yanvar, PF-60-son // Lex.uz ma'lumotlar bazasi.

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «O'zbekiston-2030» strategiyasi to'g'risida»gi Farmoni, 2023-yil 11-sentyabr, PF-158-son // Lex.uz ma'lumotlar bazasi.

12. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Oliy ta'lim muassasalari faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari dinamikasi (2021–2025-yillar). – Toshkent, 2026.

13. Downton J.V. Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. – New York: Free Press, 1973. – 302 p.

14. Burns J.M. Leadership. – New York: Harper & Row, 1978. – 530 p.

15. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. – New York: Free Press, 1985. – 256 p.

16. Bass B.M., Avolio B.J. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. – 238 p.

17. Leithwood K., Sun J. The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review // Educational Administration Quarterly. – 2012. – Vol. 48, №3. – P. 387–423.

18. Yukl G. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories // The Leadership Quarterly. – 1999. – Vol. 10, №2. – P. 285–305.

19. Базанова Е.М., Заболотских А.В., Соколова Е.Е. Трансформационное лидерство в высшем образовании: критический обзор // Мир науки. Педагогика и психология. – 2024. – Т. 12, №3. – С. 1–14.

20. Крестинин В.С. Барьеры реализации трансформации в университетах и факторы их преодоления // Университетское управление: практика и анализ. – 2025. – Т. 29, №4. – С. 129–143.

21. Sag'intayeva A., Qambatirova A., Qarabasova L. Bilim berish tadqiqotlariga kirish: nazariya, uslublar va amaliyotlar: Monografiya. – Nur-Sultan: Nazarbayev universiteti, 2022. – 188 b.
22. Qurbonov Sh.E., Seytxalilov E.A. Ta'lim sifatini boshqarish: Monografiya. – Toshkent: Fan, 2006. – 553 b.
23. Mirsoliyeva M. Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish: ped. fan. dokt. (DSc) diss. avtoref. – Toshkent, 2019. – 35 b.
24. Baybayeva M.X. Ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish: ped. fan. dokt. (DSc) diss. – Toshkent, 2022. – 231 b.
25. Kenjaboyev A.E., Karimova B.X. Pedagogik menejment asoslari: O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2023. – 164 b.
26. Djurayev R.X., Turg'unov S.T. Ta'lim menejmenti: O'quv qo'llanma. – Toshkent: Sano-standard, 2006. – 264 b.
27. Bekmurodov M.B. Zamonaviy boshqaruv sotsiologiyasi: Darslik. – Toshkent: Yoshlar nashriyot uyi, 2020. – 136 b.
28. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi: Monografiya. – Toshkent: Yangi asr avlodi, 2016. – 132 b.
29. Rahmatullayeva N., Kamolov A. Ijtimoiy menejment: O'quv qo'llanma. – Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2017. – 288 b.
30. Xojiev E. Davlat va jamiyat boshqaruvining huquqiy asoslari: Monografiya. – Toshkent: Yangi kitob, 2017. – 257 b.
31. Rashidov K.K. Rahbarlik va boshqaruvga oid fundamental falsafiy qarashlarning shakllanish tarix // European Science International Conference Materiallari. – 2024. – B. 138–140.
32. Esanova Sh.O'. Ta'lim boshqaruvida kelajakdagi yo'nalishlar: ta'lim yetakchilarini moslashuvchan yetakchilikka tayyorlash // Ziyonet portali, 2025.
33. Behn R.D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures // Public Administration Review. – 2003. – Vol. 63, №5. – P. 586–606.
34. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
35. OECD, European Commission Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. – Paris: OECD Publishing, 2008. – 162 p.
36. Kotter J.P. Leading Change. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 187 p.
37. Revans R.W. Action Learning: New Techniques for Management. – London: Blond & Briggs, 1982. – 259 p.
38. Kram K.E. Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. – Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985. – 213 p.