

**OLIV TA'LIM TASHKILOTLARINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY
KONSEPSIYALARI VA INNOVATSION PEDAGOGIK YONDASHUVLAR
INTEGRATSIYASI ASOSIDA TA'LIM SIFATINI OSHIRISH MEKANIZMLARI**

Annotatsiya. Mazkur maqolada oliy ta'lim tashkilotlarini samarali boshqarishning zamonaviy konsepsiyalari tizimli ravishda tahlil qilinadi. Xususan, strategik boshqaruvning uzoq muddatli rivojlanishdagi o'rni, indikativ boshqaruv mexanizmlarining ta'lim jarayonini muvofiqlashtirishdagi ahamiyati, shuningdek, sifat menejmenti tizimlarining ta'lim xizmatlari sifatini oshirishdagi roli ilmiy asosda yoritib beriladi. Maqolada innovatsion rivojlanish, raqamli transformatsiya jarayonlari hamda ularning oliy ta'lim tizimiga ta'siri alohida tahlil qilinadi. Bundan tashqari, pedagogik yondashuvlarning — jumladan, kompetensiyaga yo'naltirilgan, talaba markazli va interfaol metodlarga asoslangan ta'lim modelining boshqaruv tizimi bilan integratsiyasi masalalari ko'rib chiqiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim tashkilotlarini samarali boshqarish strategik rejalashtirish, indikativ boshqaruv va Pedagogik boshqaruv sifat menejmenti tizimlari va innovatsion pedagogik yondashuvlarning uyg'unlashuvi asosida amalga oshirilgandagina yuqori natijalarga erishish mumkin. Mazkur maqola oliy ta'lim tizimida boshqaruv samaradorligini oshirish, ta'lim sifatini yaxshilash hamda zamonaviy raqobatbardosh kadrlar tayyorlash jarayonlarini takomillashtirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim tizimi, strategik boshqaruv, indikativ boshqaruv, KPI ko'rsatkichlari, innovatsion rivojlanish, raqamli transformatsiya, pedagogik yondashuvlar, kompetensiyaviy yondashuv, talaba markazli ta'lim, interfaol metodlar, ta'lim sifati, boshqaruv samaradorligi.

**MECHANISMS FOR IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION BASED ON THE
INTEGRATION OF MODERN CONCEPTS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION
MANAGEMENT AND INNOVATIVE PEDAGOGICAL APPROACHES**

Abstract. This article provides a systematic analysis of modern concepts for the effective management of higher education institutions. In particular, it examines the role of strategic management in long-term development, the importance of indicative management mechanisms in coordinating the educational process, and the role of quality management systems in improving the quality of educational services, all based on scientific approaches. The article also analyzes innovation-driven development and digital transformation processes, as well as their impact on the higher education system.

In addition, the integration of pedagogical approaches—specifically competency-based, student-centered, and interactive teaching methods—with the management system is explored. The research findings indicate that effective management of higher education institutions can be achieved only through the integration of strategic planning, indicative management, pedagogical management, quality management systems, and innovative pedagogical approaches.

This article contributes to enhancing management efficiency in the higher education system, improving the quality of education, and advancing the training of competitive modern specialists.

Keywords: higher education system, strategic management, indicative management, KPI indicators, innovative development, digital transformation, pedagogical approaches, competency-based approach, student-centered learning, interactive methods, quality of education, management efficiency.

**МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ
СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ И ИННОВАЦИОННЫХ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ**

Аннотация. В данной статье системно анализируются современные концепции эффективного управления организациями высшего образования. В частности, рассматривается роль стратегического управления в долгосрочном развитии, значение механизмов индикативного управления в координации образовательного процесса, а также роль систем менеджмента качества в повышении качества образовательных услуг на научной основе. В статье также анализируются процессы инновационного развития и цифровой трансформации, а также их влияние на систему высшего образования.

Кроме того, рассматриваются вопросы интеграции педагогических подходов — в частности, компетентностного, студентоцентрированного и основанного на интерактивных методах обучения — с системой управления. Результаты исследования показывают, что эффективное управление организациями высшего образования может быть достигнуто только на основе интеграции стратегического планирования, индикативного управления, педагогического управления, систем менеджмента качества и инновационных педагогических подходов.

Данная статья направлена на повышение эффективности управления в системе высшего образования, улучшение качества образования, а также совершенствование подготовки конкурентоспособных современных специалистов.

Ключевые слова: система высшего образования, стратегическое управление, индикативное управление, KPI-показатели, инновационное развитие, цифровая трансформация, педагогические подходы, компетентностный подход, студентоцентрированное обучение, интерактивные методы, качество образования, эффективность управления.

Kirish. XXI asrda oliy ta'lim tizimi globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida tub o'zgarishlarni boshdan kechirmoqda. Milliy tiklanishdan milliy yuksalish sari odimlayotgan Yangi O'zbekiston uchun – boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirish, rahbar (yosh) kadrlarni tanlash, o'qitish, qayta tayyorlash, malakasini oshirish va ularning bilim saviyalarini yanada yuqori bo'lishi bilan bog'liq shart-sharoitlarni yaratish masalasi taraqqiyotning muhim omiliga aylanib bormoqda. Prezident Sh. Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomalari, asarlari mazmunini tashkil qiluvchi konseptual g'oyalar, Oliy Majlisning Qonunchilik palatasi hamda Senat fraksiyalarida, Hukumat doirasida qabul qilinayotgan qarorlar ham bu masalani hozirgi kunning nechog'lik darajadagi dolzarb muammosi ekanligini ko'rsatmoqda. Rahbar kadrlarni psixologik baholash, ularga zarur bo'lgan xislatlar majmuasini ishlab chiqish, nomzodlarni to'g'ri tanlash masalalarini o'rganish an'anasi boshqaruv sohasida mavjud. Bu sohada amalga oshirilgan ilmiy tadqiqotlarning jiddiyligi hamda dolzarbligi – Menejment ya'ni boshqarish deb ataluvchi mustaqil yo'nalishning yuzaga kelishiga sabab bo'ldi. Bugungi kunda boshqaruv organi rahbarligiga da'vogar shaxsga salohiyatni, kar'erasini rejalashtirish shartlari hamda professionalizmning shakllanishiga xizmat qiluvchi kasbiy kompetensiyasi kabi masalalarning qo'llashga o'rgatishdan iboratdir[3].

Asosiy qism: “Boshqaruv deb, belgilab olingan aniq maqsadga muvofiq, u yoki bu natijaga erishish uchun institutsional tarzda tartibga keltirishga, barpo etishga, takomillashtirishga, qisqartirishga yoki ob'ekt tuzilishini o'zgartirishga qaratilgan, sub'ektning ob'ektga turli ko'rinish va darajalarda ta'sir etish jarayoniga aytiladi”

Ta'lim sifatini oshirish uchun e'tiborni avvalo tizimga qaratish kerak. Ta'limda boshqaruvga doir mummolarning vujudga kelishining asosiy sabablaridan biri, jamiyat hamda iqtisodiyotning keskin o'zgarib borishida.

Boshqaruv — bu tizimni shakllantirish va rivojlantirish maqsadida uni sifatini ta'minlash, tartibga solish uchun ta'sir etishdir.

Amerikacha boshqaruvda — tashabbuskorlik, yuqori kasbiy tayyorgarlik, taslikilotchilik, ishchanlik;

Yaponcha boshqaruvda — har bir xodimga g'amxo'rlik, ishlab chiqarishning ijtimoiy xavfsizligi, shakllanish istagi, icliki go'zallik;

Fransuzcha boshqaruvda—boshqaruv tizimini shakllantirish uchun insoniy madaniyat, yuqori darajadagi aloqadorlik madaniyati, milliy, tarixiy. madaniy an'ana elementlaridan foydalanish.

- boshqaruvni demaritatizatsiyalashtirish va insonparvarlashtirish;
- boshqarishni tizimlilik va yagonaliligi;
- boshqarishda markaz va hudud uyg'unligi;
- boshqaruvda yakka boshqaruv va jamoatchilik uyg'unligi;
- boshqaruvni ilmiy asoslanganligi;
- boshqarishda ma'lumotlarni to'liqligi va haqqoniyligi .

Boshqaruvning ilmiy asoslanganligi prinsipi. Ushbu prinsip boshqaruv tizimi fanining so'nggi yutuqlari asosida tashkil etishni ifodalaydi. Rahbar pedagogik tizim va jamiyat rivojlanishining obyektik tendensiyalarini, qonuniyatlarini tushunishi va hisobga olishi zarur. Boshqaruvni ilmiy asoslanganligi prinsipiga amal qilish pedagogik tizimni boshqarish holati to'g'risidagi ma'lumotlarni to'liqligiga va ishonchligiga bog'liq. Boshqarish vazifasi mohiyatli zaruriy, takrorlanuvchi xarakterli majmui bo'lib, yagona mazmun va maqsadga qaratilgan. Bunda boshqarish faoliyati bir biriga bog'liq va alohida vazifalarni o'z ichiga oladi bunda boshqarish vazifalari rejalashtirish, tartibga solish, tashkil etish, sozlash, muvofiqlashtirish, nazorat, rag'batlantirish, izlash, faollashtirish, hisob-kitob kabi harakatlar orqali amalga oshiriladi. Boshqarish vazifalarini amalga oshirish uchun ta'lim muassasasida boshqarish tizimini tashkil etiladi. Bu asosan boshqarish sub'ekti direktor oliy o'quv yurtlarida esa rektor o'z navbatida boshqarish bo'g'inlarini tashkil etadi. Shu bo'g'inlar orqali u boshqarish ob'ektiga ta'sir ko'rsatadi. Bu ta'sir mavjud ob'ekt rivojlanishini tezlashtirishga xizmat qiladi. Yuqorida aytilganidek, boshqarish sub'ektlar faoliyatining harakatlari majmui bo'lib, har xil vazifalarni ado etish hisoblanadi. Ta'limni boshqarish nazariyasida uning o'ziga xosligi ma'lum mezonlarga ko'ra tasniflangan boshqaruvga turli yondashuvlarda namoyon bo'ladi. Bu yondashuvlar boshqaruv jarayonining mohiyatini belgilab beradi va uning evolyutsiyasini tarixiy-pedagogik tadqiq qilish jarayonida tahlil predmeti bo'lib xizmat qilishi, ushbu boshqaruvning yetakchi paradigmasini kvalifikatsiya qilish funksiyasini bajarishi mumkin. Shubhasiz, ularning har biri boshqaruvni shakllantirish jarayonida u yoki bu tarixiy bosqichda ma'lum foyda keltirgan. Strategik menejment sohasidagi ishlarni tahlil qilish bunday boshqaruvning mohiyati va o'ziga xos xususiyatlarini ochib berishga, «strategiya» tushunchasining asosiy xususiyatlarini va uning «rivojlanish» va «prognozlash» tushunchalari bilan bog'liqligini aniqlashga imkon berdi.[7]

“Boshqaruv konsepsiyalari” — bu tashkilot yoki tizimni samarali boshqarish uchun ishlab chiqilgan nazariy yondashuvlar, tamoyillar va usullar majmuasidir. Ayniqsa, oliy ta'lim, biznes va davlat boshqaruvida bu konsepsiyalar juda muhim ahamiyatga ega.

Hozirgi jamiyatdagi asosiy boshqaruv konsepsiyalari quyidagilar quyidagilarni o'z ichiga oladi.

An'anaviy boshqaruv konsepsiyasi — bu tashkilotni boshqarishda eng dastlabki va klassik yondashuv bo'lib, u qat'iy tartib, ierarxiya va nazoratga asoslanadi. Bu konsepsiya asosan sanoat davrida shakllangan va uzoq vaqt davomida samarali bo'lib kelgan.

Bu eng eski yondashuv bo'lib, unda boshqaruv qat'iy ierarxiya asosida amalga oshiriladi.

Strategik boshqaruv konsepsiyasi — bu tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun resurslarni samarali rejalashtirish, boshqarish va rivojlantirishga qaratilgan zamonaviy yondashuvdir. Bu konsepsiya tashkilotning kelajakdagi yo'nalishini aniqlaydi va raqobatbardoshligini ta'minlaydi. Bunday boshqaruv konsepsiyasi tashkilotni barqaror rivojlantiradi.

Indikativ boshqaruv konsepsiyasi — bu tashkilot yoki tizim faoliyatini aniq ko'rsatkichlar (indikatorlar) orqali boshqarishga asoslangan zamonaviy yondashuvdir. Bu yerda boshqaruv majburiy buyruqlarga emas, balki maqsadli ko'rsatkichlar va natijalarga erishishga qaratiladi. Indikativ boshqaruvda tashkilot rivojlanishi oldindan belgilangan indikatorlar (masalan, KPI —

132 asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari) orqali baholanadi. Rahbarlar yo'nalish beradi, lekin bajarish usullari nisbatan erkin bo'ladi.

Strategik boshqaruv va indikativ boshqaruv konsepsiyalarining integratsiyasi, zamonaviy boshqaruvda eng samarali yondashuvlardan biri hisoblanadi. Bu strategik boshqaruv va indikativ boshqaruv konsepsiyalarini birgalikda qo'llashdir. Chunki strategiya yo'nalishni belgilasa, indikativ boshqaruv esa shu yo'nalishda natijani o'lchash va nazorat qilish imkonini beradi. Strategik va indikativ boshqaruv integratsiyasi — bu **maqsad + natija + nazorat** tizimidir. Bu yondashuv tashkilotga nafaqat to'g'ri yo'nalishni tanlash, balki unga qanchalik erishayotganini aniq baholash imkonini beradi.

Bundan tashqari **boshqaruv va indikativ boshqaruv** konsepsiyalariga oliy ta'limda Pedagogik boshqaruv konsepsiyasi singdirilsa. Agar strategik boshqaruv (yo'nalish), indikativ boshqaruv (o'lchash) tizimiga pedagogik boshqaruv (ta'lim jarayonini boshqarish) ham qo'shilsa, oliy ta'lim muassasasida to'liq, muvozanatli va natijador boshqaruv modeli shakllanadi.

Oliy ta'limda integratsiyalashgan boshqaruv (strategik + indikativ + pedagogik) 1.1-jadval

Mezonlar	Strategik boshqaruv	Indikativ boshqaruv	Pedagogik boshqaruv	Integratsiyalashgan natija
Asosiy mazmuni	Uzoq muddatli rivojlanishni belgilaydi	Yo'naltiruvchi va moslashuvchan rejalashtirish	Ta'lim jarayonini boshqaradi	Yagona tizimli boshqaruv
Maqsadi	Raqobatbardosh OTM yaratish	Samarali va moslashuvchan tizim	Shaxsni rivojlantirish	Sifatli va barqaror ta'lim
Rejalashtirish	Uzoq muddatli	O'rta va qisqa muddatli	Joriy rejalashtirish	Uzluksiz rejalashtirish tizimi
Boshqaruv usuli	Strategiya, prognoz, tahlil	Tavsiya va yo'naltirish	Nazorat va tahlil	Kompleks boshqaruv
Moslashuvchanlik	O'rtacha	Yuqori	Yuqori	Maksimal moslashuvchanlik
Pedagogik yondashuv	Kompetensiyaga asoslangan	Adaptiv(moslashuvchan)	Shaxsga yo'naltirilgan	Integrativ yondashuv
Amalga oshirish darajasi	Yuqori (rahbariyat)	O'rta (boshqaruv bo'g'ini)	Quyi (o'qituvchi-talaba)	Barcha darajalarda uyg'unlik
Asosiy e'tibor	Rivojlanish strategiyasi	Jarayonni optimallashtirish	O'qitish sifati	Ta'lim samaradorligi
Natija	Barqaror rivojlanish	Samaradorlik	Sifatli ta'lim	Yuqori natijadorlik

Ushbu uchala yondashuvning uyg'unlashuvi natijasida boshqaruv tizimi yanada mukammal, shaffof va natijaga yo'naltirilgan holga keladi. Bunda strategik rejalashtirish orqali aniq maqsadlar belgilanadi, indikativ ko'rsatkichlar orqali ularning bajarilishi muntazam nazorat qilinadi, pedagogik yondashuvlar orqali esa ta'lim sifati amaliy jihatdan ta'minlanadi. Natijada oliy ta'lim muassasalarida nafaqat boshqaruv samaradorligi oshadi, balki raqobatbardosh, zamonaviy bilim va ko'nikmalarga ega mutaxassislar tayyorlash imkoniyati kengayadi.

Ta'limda «strategiya», «strategik menejment (menejment)» tushunchalari operativ boshqaruv va menejment o'rtasidagi farqlarni ko'rsatish uchun kiritildi, bunda asosiy e'tibor tashqi omillarga qaratiladi. Biroq, mualliflar bu mohiyatni belgilashda turlicha urg'u beradilar. Demak, G.Mintzberg, J.Kvinn, S.Goshals strategik menejmentni "tanlangan maqsadlarni amalga oshirishdan va munosabatlarning istalgan holatiga erishishga urinishlardan iborat tizim va uning muhiti o'rtasidagi aloqani aniqlash va o'rnatish jarayoni" deb qaraydilar[13]. Resurslarni taqsimlash orqali atrof-muhit

bilan samarali va samarali harakat qilish imkonini beradi. Strategik menejment Ta'lim tizimining o'ziga xos xususiyatlari bor, ular quyidagilar bilan belgilanadi:

- Ta'lim sohasi eng innovatsion sohalardan biri bo'lib kelgan va shunday bo'lib, u asosan samaradorlikni belgilaydi innovatsion faoliyat boshqa sohalarda;

- ta'lim tizimi Bu ochiq, moslashuvchan, individuallashtirilgan, ijodiy bilimlarning, insonning butun umri davomida uzluksiz ta'lim olishining global tizimi bo'lib, ta'lim sohasidagi ishlab chiqarish innovatsiyalari (o'qitish va o'qitish texnologiyalari, usullari va usullari) va boshqaruv innovatsiyalari (yangi) birligini ifodalaydi. Ta'lim sohasidagi iqtisodiy mexanizmlar, yangi tashkiliy tuzilmalar, institutsional shakllar);

- ta'lim tizimini rivojlantirishni boshqarish texnologik, pedagogik, tashkiliy innovatsiyalarni joriy etish bo'yicha ta'sirlar tizimini kerakli tendentsiyalarni ta'minlaydigan, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan inqiroz va qarama-qarshiliklarni oldindan ko'ra oladigan va bartaraf etadigan, tizimning yaxlitligini ta'minlaydigan tarzda tashkil etishni nazarda tutadi;

- ta'lim tizimini strategik boshqarish innovatsion xarakterga ega bo'lib, strategik xatarlarni, shu jumladan turli siyosiy hodisalar, kutilmagan davlat qonunlari va qoidalari, ta'lim tizimiga qo'yiladigan ijtimoiy talablar va uning real resurslari o'rtasidagi nomuvofiqlik bilan bog'liq xavflarni boshqarishni o'z ichiga oladi[4].

Universitetlar bilimlar iqtisodiyotining asosiy subyekti sifatida milliy taraqqiyotga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli ularni boshqarish tizimi strategik, tizimli va innovatsion yondashuvni talab etadi. Oliy ta'limni boshqarish jarayoni rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat funksiyalarining uyg'unligiga asoslanadi. Strategik boshqaruv nazariyasiga ko'ra, tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishi aniq missiya va viziyaning belgilashdan boshlanadi. I. Ansoff o'sish strategiyalarini ishlab chiqqan[8].

M. Porter[15] esa besh kuch modeli orqali raqobat muhitini tahlil qilish metodologiyasini taklif etgan. H. Mintzberg [13] strategiya shakllanishining moslashuvchan modelini asoslab bergan.

Oliy ta'lim tashkilotlarining qulay ta'lim siyosati va izchil boshqaruv muhim ekanligini inobatga olib aytish mumkinki, ta'lim siyosatini belgilovchi davlat organlari hamda islohatlarni amalga oshiradigan oliy ta'lim tashkilotlari rahbarlari, professor-o'qituvchilar va talabalar "biz hozir qayerdamiz?", "qayerda bo'lishni xohlaymiz?" va "u yerga qanday boramiz?" kabi savollarga javob topishlari kerak. Birinchi haqiqiy savol, albatta, "biz qayerda bo'lishni xohlaymiz?" Bu yerda biz o'z maqsadlarimizni, xavf xatarlarni, strategik tashabbuslarga resurslarni taqsimlashni va hokazolarni muhokama qilamiz va hal qilamiz. Bularning barchasi xodimlar tashkilotning strategik maqsadlari to'g'risida qanday fikrda ekanligiga va ular o'zi uchun foydali bo'lgan samaradorlikka erishishlarini sezishlariga bog'liq. Bunda maktab ta'limini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda pedagog xodimlarning ishtiroki ta'minlanishi, strategiya butun jamoaniki ekanligini barcha his qilishi va ushbu strategiyani amalga oshirishda xodimlar o'zini mas'ul deb hisoblashi muhim ahamiyatga ega.

Xulosa: Oliy ta'lim tashkilotlarini samarali boshqarish zamonaviy jamiyat taraqqiyotining muhim omillaridan biri hisoblanadi. Globallashtirish, raqamlashtirish va mehnat bozori talablari kuchayib borayotgan sharoitda universitetlar faqat bilim beruvchi muassasa emas, balki innovatsiya, ilm-fan va ijtimoiy rivojlanish markaziga aylanmoqda. Shu sababli ularni boshqarishda an'anaviy ma'muriy usullar yetarli bo'lmay, strategik, innovatsion va sifatga yo'naltirilgan boshqaruv konsepsiyalarini qo'llash zarur.

Birinchidan, strategik boshqaruv oliy ta'lim tashkilotining uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlaydi. Missiya, vizion, ustuvor yo'nalishlar hamda xalqaro integratsiya masalalarini aniq belgilash universitetning raqobatbardoshligini oshiradi. Indikativ boshqaruv esa faoliyat samaradorligini o'lchash, natijalarni monitoring qilish va resurslarni oqilona taqsimlash imkonini beradi.

Ikkinchidan, sifat menejmenti tizimining joriy etilishi ta'lim jarayonining uzluksiz takomillashuviga xizmat qiladi. Ichki nazorat, akkreditatsiya, standartlashtirish va baholash mexanizmlari orqali oliy ta'lim xizmatlarining barqaror sifati ta'minlanadi. Innovatsion boshqaruv

esa raqamli texnologiyalarni joriy etish, ilmiy tadqiqotlarni qo'llab-quvvatlash hamda universitetni bilimlar iqtisodiyoti subyektiga aylantirishga yordam beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenta Sh.Mirziyovning "Kitob mahsulotlarini chop etish va tarkatish tizimini takomillashtirish, kitob mutolaasi va kitobxonlik madaniyatini oshirish xmda targibot kilish buyicha komissiya tuzish tugrisida"ga Farmoyishi. G'G' Xalq so'zi gazetasi. 2017 yil, 13 yanvar.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 2020-yil 6-noyabrdagi PQ-4884-son qarori
3. O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi Oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi. – Toshkent, 2022.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti "O'zbekiston – 2030" strategiyasi. – Toshkent, 2023.
5. O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi Oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi. – Toshkent, 2022.
6. S.S.Saidov, Ta'lim tizimida strategik rejalashtirish. – Toshkent: Innovatsiya nashriyoti, 2020.
7. Sh.B.Xolmurotov, A.Sh. Xolmurodov, N.B.Nuraliyeva "Xalq ta'limi xodimlari va umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktor va direktor o'rinbosarlari uchun tayyorlangan o'quv qo'llanma" Jizzax, 2024
8. Ansoff, I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. – New York: McGraw-Hill, 1965.
9. Bryson, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. – San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
10. Drucker, P. F. The Practice of Management. – New York: Harper & Row, 1954.
11. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.
12. Kleiner, G. B. Strategicheskoe planirovanie v ekonomicheskix sistemah. – Moskva: Nauka, 2004.
13. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari. – New York: Free Press, 1998.
14. Makarov, V. L. Indikativnoe planirovanie v sovremennoy ekonomike. – Moskva: Ekonomika, 2002.
15. Porter, M. E. Competitive Advantage. – New York: Free Press, 1985.
16. Samuelson, P. A. Economics. – New York: McGraw-Hill, 1948.
17. Tinbergen, J. Economic Policy: Principles and Design. – Amsterdam: North-Holland, 1956.