# UNIVERSITETLARDA XALQARO REYTINGLAR BILAN ISHLASH STRATEGIYALARI

**Xamidova Zulfiyaxon**
Toshkent international unversity
of education 2-kusr magistranti
https://doi.org/10.5281/zenodo.24483701

**Annotatsiya.** Mazkur ilmiy maqolada oliy ta’lim muassasalarining xalqaro universitet reytinglarida munosib o‘rin egallashini ta’minlashga qaratilgan strategik boshqaruv mexanizmlari, tashkiliy-uslubiy yondashuvlar va institutsional rivojlanish omillari tadqiq etilgan. Xususan, QS World University Rankings, Times Higher Education (THE) World University Rankings va Academic Ranking of World Universities (ARWU) kabi xalqaro reyting tizimlarining baholash metodologiyalari, asosiy indikatorlari hamda universitetlarning ilmiy, akademik va xalqaro faoliyatiga ta’siri qiyosiy tahlil qilingan. Tadqiqotda xalqaro reytinglar bilan ishlashning strategik rejalashtirish, ilmiy-tadqiqot faoliyatini rivojlantirish, akademik reputatsiyani mustahkamlash, xalqaro hamkorlikni kengaytirish, raqamli boshqaruv va ma’lumotlar monitoringini takomillashtirish kabi ustuvor yo‘nalishlari asoslangan. Shuningdek, O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarining xalqaro reyting tizimlariga integratsiyalashuvida uchraydigan tashkiliy, moliyaviy va ilmiy-metodik muammolar tahlil qilinib, ularni bartaraf etishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Nazariy tahlil natijasida universitetlarda xalqaro reytinglar bilan ishlashning besh bosqichli strategik boshqaruv modeli taklif etilgan.

**Kalit so‘zlar:** xalqaro universitet reytinglari, QS, Times Higher Education, ARWU, strategik boshqaruv, ilmiy salohiyat, xalqaro hamkorlik, reyting indikatorlari, institutsional rivojlanish, oliy ta’lim sifati.

**Аннотация.** В данной научной статье изучаются механизмы стратегического управления, организационно-методические подходы и факторы институционального развития, направленные на обеспечение достойного места высших учебных заведений в международных рейтингах университетов. В частности, проводится сравнительный анализ методологий оценки, основных показателей международных рейтинговых систем, таких как QS World University Rankings, Times Higher Education (THE) World University Rankings и Academic Ranking of World Universities (ARWU), и их влияния на научную, академическую и международную деятельность университетов. Исследование основано на таких приоритетных направлениях работы с международными рейтингами, как стратегическое планирование, развитие научно-исследовательской деятельности, укрепление академической репутации, расширение международного сотрудничества, совершенствование цифрового управления и мониторинга данных. Также анализируются организационные, финансовые и научно-методические проблемы, возникающие при интеграции высших учебных заведений Узбекистана в международные рейтинговые системы, и разрабатываются практические рекомендации по их устранению. В результате теоретического анализа предлагается пятиэтапная

модель стратегического управления работой с международными рейтингами в университетах.

**Ключевые слова:** международные университетские рейтинги, QS, Times Higher Education, ARWU, стратегическое управление, научный потенциал, международное сотрудничество, рейтинговые показатели, институциональное развитие, качество высшего образования.

**Abstract.** This scientific article examines strategic management mechanisms, organizational-methodological approaches, and factors of institutional development aimed at ensuring that higher education institutions secure respectable positions in international university rankings. Specifically, it provides a comparative analysis of the assessment methodologies and key indicators of international ranking systems—such as the QS World University Rankings, the Times Higher Education (THE) World University Rankings, and the Academic Ranking of World Universities (ARWU)—as well as their impact on the scientific, academic, and international activities of universities. The study outlines priority areas for engaging with international rankings, including strategic planning, the development of research activities, the strengthening of academic reputation, the expansion of international cooperation, and the enhancement of digital management and data monitoring. Furthermore, it analyzes the organizational, financial, and scientific-methodological challenges encountered by higher education institutions in Uzbekistan as they integrate into international ranking systems, and offers practical recommendations for overcoming these obstacles. Based on the theoretical analysis, a five-stage strategic management model for engaging with international rankings is proposed for universities.

**Key words:** international university rankings, QS, Times Higher Education, ARWU, strategic management, research potential, international cooperation, ranking indicators, institutional development, quality of higher education.

**Kirish.** Jahon oliy ta’lim tizimida globallashuv jarayonlarining jadallashuvi, ilmiy-texnologik taraqqiyot va xalqaro akademik raqobatning kuchayishi universitetlar faoliyatini baholashning yangi mexanizmlarini shakllantirmoqda. Zamonaviy universitetlar nafaqat ta’lim xizmatlarini ko‘rsatuvchi muassasa, balki ilmiy bilimlar ishlab chiqaruvchi, innovatsion texnologiyalarni rivojlantiruvchi va jamiyatning intellektual salohiyatini oshiruvchi strategik institut sifatida faoliyat yuritmoqda. Mazkur sharoitda xalqaro universitet reytinglari oliy ta’lim muassasalarining akademik, ilmiy va institutsional faoliyatini qiyosiy baholash vositalaridan biriga aylandi. Xususan, QS World University Rankings, Times Higher Education World University Rankings va Academic Ranking of World Universities kabi tizimlar universitetlarning xalqaro miqyosdagi ko‘rinuvchanligi va raqobatbardoshligiga ta’sir ko‘rsatmoqda.

Xalqaro reytinglar universitetlarning ilmiy nashrlar sifati, iqtiboslar ko‘rsatkichi, akademik reputatsiyasi, ish beruvchilar bilan aloqalari, xalqaro hamkorligi va boshqa faoliyat yo‘nalishlarini turli metodologiyalar asosida baholaydi. Biroq xalqaro reytinglarda yuqori natijalarga erishish faqat reyting tashkilotlariga ma’lumotlarni taqdim etish bilan cheklanmaydi. Bu jarayon universitetning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi, ilmiy-tadqiqot siyosati, ta’lim sifati, kadrlar salohiyati va boshqaruv tizimi bilan uzviy bog‘liq.

O‘zbekiston Respublikasida ham oliy ta’lim tizimini modernizatsiya qilish, universitetlarning akademik mustaqilligini kengaytirish, ilmiy salohiyatini oshirish va xalqaro ta’lim makoniga integratsiyalashuvini jadallashtirish davlat siyosatining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Jumladan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son Farmoni bilan tasdiqlangan O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida milliy oliy ta’lim muassasalarining xalqaro miqyosdagi raqobatbardoshligini oshirish masalalariga alohida e’tibor qaratilgan. Shu sababli universitetlarda xalqaro reytinglar bilan ishlashning ilmiy asoslangan strategiyalarini ishlab chiqish, reyting indikatorlarini institutsional rivojlanish dasturlari bilan uyg‘unlashtirish va natijalarni muntazam monitoring qilish dolzarb ilmiy-amaliy masala hisoblanadi.

Tadqiqotning maqsadi universitetlarda xalqaro reytinglar bilan ishlashning samarali strategiyalarini ilmiy jihatdan asoslash, reyting indikatorlarini boshqarish mexanizmlarini tizimlashtirish hamda O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalari uchun strategik boshqaruv modelini taklif etish. Tadqiqotning asosiy vazifalari xalqaro reyting metodologiyalarini qiyosiy tahlil qilish, universitetlarning reyting natijalariga ta’sir qiluvchi omillarni aniqlash, strategik boshqaruv yo‘nalishlarini ishlab chiqish va reyting faoliyatini monitoring qilishning amaliy mexanizmlarini takomillashtirishdan iborat.

**Adabiyotlar tahlili.** Universitetlarning xalqaro reytinglardagi faoliyati va institutsional raqobatbardoshligini oshirish masalalari xorijiy tadqiqotchilar tomonidan keng o‘rganilgan. E. Hazelkorn o‘zining Rankings and the Reshaping of Higher Education nomli ilmiy asarida xalqaro reytinglarning universitetlar strategiyasi, davlat ta’lim siyosati va institutsional boshqaruvga ta’sirini tadqiq etgan [1]. Muallif reytinglar oliy ta’lim muassasalarining rivojlanish ustuvorliklarini belgilashda muhim omilga aylanganini ko‘rsatadi. S. Marginson xalqaro universitet reytinglarini global akademik raqobat va institutsional tabaqalanish nuqtayi nazaridan tahlil qilgan [2]. Uning tadqiqotlarida xalqaro reytinglar ta’lim muassasalarining jahon akademik makonidagi mavqeyini aks ettirish bilan birga, mavjud resurslar va ilmiy salohiyatdagi tafovutlarni kuchaytirishi mumkinligi ta’kidlanadi. P. G. Altbach universitet reytinglarining globallashuv jarayonidagi o‘rnini o‘rganib, ularning xalqaro akademik obro‘ va ilmiy faoliyatni rivojlantirishdagi ahamiyatini ko‘rsatgan [3]. Shu bilan birga, muallif reyting indikatorlarini oliy ta’lim sifatining yagona mezoni sifatida qabul qilish metodologik jihatdan cheklangan yondashuv ekanligiga e’tibor qaratadi. D. D. Dill va M. Soo xalqaro universitet reytinglari hamda oliy ta’lim sifati o‘rtasidagi munosabatni qiyosiy tahlil qilgan [4]. Tadqiqotchilar reyting tizimlarining baholash mezonlari turlicha ekanligi sababli universitet faoliyatini bir nechta mustaqil indikatorlar asosida baholash zarurligini asoslagan. J. Salmi jahon darajasidagi universitetlarni shakllantirishning asosiy omillari sifatida yuqori malakali kadrlar, yetarli moliyaviy resurslar va samarali boshqaruv tizimini ajratib ko‘rsatadi [5]. Ushbu yondashuv xalqaro reytinglar bilan ishlashda institutsional salohiyatni rivojlantirish muhimligini anglatadi.

O‘zbekistonlik olimlardan B. Xodiyev, Sh. Ergashev va boshqa tadqiqotchilarning oliy ta’limni boshqarish, ta’lim sifati hamda innovatsion rivojlanishga oid ilmiy yondashuvlari universitetlarning strategik boshqaruv tizimini takomillashtirish masalalarini o‘rganishda nazariy ahamiyatga ega. Biroq ularning aniq asarlari va reyting metodologiyalariga oid xulosalarini alohida bibliografik tekshiruvsiz bevosita dalil sifatida keltirish maqsadga muvofiq emas. Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, xalqaro reytinglar bilan ishlash samaradorligi faqat

indikatorlarni kuzatish bilan emas, balki universitetning ilmiy salohiyati, strategik boshqaruvi, akademik reputatsiyasi va xalqaro hamkorlik faoliyatini kompleks rivojlantirish bilan belgilanadi.

**Tadqiqot natijalari va muhokamasi**

Xalqaro reytinglar bilan ishlashning institutsional strategiyasi. Universitetlarda xalqaro reytinglar bilan ishlashni samarali tashkil etish uchun reyting faoliyatini alohida ma'muriy vazifa sifatida emas, balki umumiy rivojlanish strategiyasining tarkibiy qismi sifatida shakllantirish zarur. Bunda universitetning strategik maqsadlari, ilmiy-tadqiqot salohiyati, xalqaro hamkorlik darajasi, akademik resurslari va raqamli boshqaruv imkoniyatlari o‘zaro uyg‘unlashtiriladi.

Xalqaro reytinglar bilan ishlashning institutsional strategiyasi quyidagi yo‘nalishlarni qamrab olishi maqsadga muvofiq:

1. Reyting metodologiyalarini tizimli o‘rganish.
2. Universitetning joriy ko‘rsatkichlarini diagnostika qilish.
3. Ilmiy-tadqiqot faoliyatini rivojlantirish.
4. Akademik reputatsiyani mustahkamlash.
5. Xalqaro hamkorlikni kengaytirish.
6. Ma'lumotlar monitoringi va raqamli boshqaruvni takomillashtirish.
7. Reyting natijalarini institutsional rivojlanish ko‘rsatkichlari bilan bog‘lash.

Ushbu yo‘nalishlar universitetning strategik rejasida aniq maqsadli ko‘rsatkichlar, mas'ul bo‘linmalar, bajarish muddatlari va monitoring mezonlari bilan mustahkamlanishi lozim.

Universitetlarda reytinglar bilan ishlashning tashkiliy mexanizmlari. Xalqaro reytinglar bilan ishlashning samaradorligi universitet ichida mas'uliyat va vakolatlarning to‘g‘ri taqsimlanishiga bog‘liq. Universitetlarda xalqaro reytinglar va strategik rivojlanish bo‘yicha maxsus bo‘lim yoki muvofiqlashtiruvchi ishchi guruh tashkil etilishi mumkin. Mazkur tuzilmaning asosiy vazifalari reyting metodologiyalarini o‘rganish, ma'lumotlarni yig‘ish va tekshirish, tegishli bo‘linmalar bilan hamkorlik qilish, reyting natijalarini tahlil qilish va rahbariyatga strategik takliflar kiritishdan iborat bo‘ladi.

**1-jadval. Universitetlarda reytinglar bilan ishlash bo‘yicha mas'uliyat taqsimoti**

| Mas'ul tuzilma | Asosiy vazifalar |
|---|---|
| Rektorat | Strategik maqsadlarni belgilash va resurslarni taqsimlash |
| Reytinglar bo‘limi | Indikatorlar monitoringi va ma'lumotlarni muvofiqlashtirish |
| Ilmiy bo‘lim | Ilmiy nashrlar, loyihalar va iqtiboslarni tahlil qilish |
| Xalqaro hamkorlik bo‘limi | Akademik mobillik va xalqaro loyihalarni rivojlantirish |
| O‘quv-uslubiy bo‘lim | Ta'lim sifati va o‘quv dasturlarini takomillashtirish |
| Axborot texnologiyalari bo‘limi | Ma'lumotlar bazasi va analitik platformalarni rivojlantirish |
| Karyera markazi | Bitiruvchilar bandligi va ish beruvchilar bilan aloqalarni monitoring qilish |

Mazkur tashkiliy model ma'lumotlarning takrorlanishi, noto‘g‘ri taqdim etilishi va bo‘linmalar o‘rtasidagi muvofiqlashtirish muammolarini kamaytirishga xizmat qilishi mumkin.

Ilmiy-tadqiqot faoliyatini rivojlantirish strategiyasi. Xalqaro reytinglarda ilmiy-tadqiqot faoliyati muhim o‘rin tutadi. Xususan, ilmiy maqolalar, iqtiboslar, xalqaro hammualliflik,

tadqiqot grantlari va ilmiy natijalarning ta’siri universitetning akademik mavqeyiga ta’sir qiluvchi omillar hisoblanadi.

Universitetlarda ilmiy faoliyatni rivojlantirish strategiyasi quyidagi yo‘nalishlarga asoslanishi kerak: xalqaro ilmiy hamkorlikni kengaytirish, Scopus va Web of Science bazalarida indekslanuvchi sifatli ilmiy jurnallarda nashrlarni rag‘batlantirish, ilmiy tadqiqotlarning metodologik sifatini oshirish, professor-o‘qituvchilarning ilmiy yozuv va tadqiqot kompetensiyalarini rivojlantirish, xalqaro grant loyihalarida ishtirokni kengaytirish, ilmiy natijalarni amaliyotga joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish. Shuningdek, ilmiy faoliyat samaradorligini baholashda faqat maqolalar soniga tayanish yetarli emas. Tadqiqotlarning ilmiy yangiligi, metodologik ishonchliligi, iqtiboslar konteksti va jamiyatga keltiradigan foydasi ham hisobga olinishi lozim.

Akademik reputatsiyani oshirish strategiyasi. Akademik reputatsiya universitetning xalqaro ilmiy hamjamiyatdagi tan olinishi va akademik faoliyatiga beriladigan baho bilan bog‘liq. Reputatsiyani oshirish uzoq muddatli jarayon bo‘lib, uni faqat reklama yoki ommaviy axborot vositalaridagi faollik orqali shakllantirish mumkin emas. Barqaror akademik reputatsiya ilmiy natijalar sifati, xalqaro hamkorlik, akademik halollik, ta’lim dasturlarining raqobatbardoshligi va universitetning ilmiy hamjamiyatga qo‘shgan hissasi asosida shakllanadi. Universitetlar o‘z ilmiy yutuqlarini xalqaro miqyosda ochiq va ishonchli tarzda taqdim etishi, ilmiy konferensiyalarda faol qatnashishi, xalqaro tadqiqot tarmoqlariga integratsiyalashishi va akademik hamkorlikni rivojlantirishi maqsadga muvofiq. Reputatsiya so‘rovlariga sun’iy ta’sir o‘tkazish yoki kelishilgan ovoz berish amaliyotlari esa akademik halollik tamoyillariga zid bo‘lib, universitetning uzoq muddatli nufuziga zarar yetkazishi mumkin.

Xalqaro hamkorlikni rivojlantirish strategiyasi. Universitetlarning xalqaro reytinglardagi natijalarini yaxshilashda xalqaro hamkorlik muhim omillardan biri hisoblanadi. Xalqaro hamkorlikning asosiy shakllari qo‘shma ta’lim dasturlari, akademik mobillik, xalqaro ilmiy loyihalar, xorijiy professorlarni jalb etish va ilmiy laboratoriyalar bilan hamkorlikdan iborat. Biroq xalqaro hamkorlik samaradorligini faqat tuzilgan memorandumlar soni bilan baholash maqsadga muvofiq emas. Asosiy e’tibor hamkorlik natijasida yaratilgan ilmiy mahsulotlar, qo‘shma loyihalar, akademik almashinuvlarning mazmuni va ta’lim sifatiga ko‘rsatilgan ta’sirga qaratilishi kerak.

Reyting indikatorlarini raqamli monitoring qilish. Universitetlarda xalqaro reytinglar bilan ishlashning zamonaviy mexanizmlaridan biri raqamli monitoring tizimini joriy etishdir. Bunday tizim universitetning ilmiy, akademik va xalqaro faoliyatiga oid ma’lumotlarni yagona axborot muhitida to‘plash, tahlil qilish va vizuallashtirish imkonini beradi. Raqamli monitoring tizimi ilmiy maqolalar, iqtiboslar, xalqaro talabalar, professor-o‘qituvchilar tarkibi, akademik hamkorlik, bitiruvchilar bandligi va boshqa ko‘rsatkichlarni qamrab olishi mumkin.

**2-jadval. Reyting indikatorlarini monitoring qilishning tavsiya etiladigan tizimi**

| Indikator | Ma’lumot manbasi | Monitoring davri |
|---|---|---|
| Ilmiy nashrlar | Scopus, Web of Science | Har chorakda |
| Iqtiboslar | Bibliometrik ma’lumotlar bazalari | Har chorakda |
| Xalqaro talabalar | Talabalar axborot tizimi | Har semestrda |
| Xorijiy professorlar | Kadrlar bo‘limi | Har semestrda |

| Indikator | Ma’lumot manbasi | Monitoring davri |
|---|---|---|
| Xalqaro ilmiy loyihalar | Ilmiy va xalqaro bo‘limlar | Har chorakda |
| Bitiruvchilar bandligi | Karyera markazi va so‘rovnomalar | Har yili |
| Reyting metodologiyasi | Reyting tashkilotlarining rasmiy saytlari | Har bir yangi nashrda |

Monitoring tizimida ma’lumotlarning to‘liqligi, tekshirilishi, bir xil ta’riflar asosida hisoblanishi va belgilangan muddatlarda yangilanishi muhim hisoblanadi.

**Muhokama**

Xalqaro reytinglar bilan ishlashda strategik boshqaruvning ahamiyati. Xalqaro reytinglar bilan ishlashda eng muhim masalalardan biri universitetning real rivojlanish ehtiyojlari bilan reyting indikatorlari o‘rtasida muvozanatni ta’minlashdir. Reyting natijalarini yaxshilashga qaratilgan strategiya ta’lim sifati, ilmiy faoliyat va xalqaro hamkorlikni rivojlantirish bilan uyg‘unlashgandagina uzoq muddatli samaradorlikka ega bo‘ladi. Masalan, ilmiy nashrlar sonini ko‘paytirish bo‘yicha maqsad belgilash bilan birga, ilmiy maqolalarning sifati, tadqiqot metodologiyasi va akademik halollik mezonlarini ham nazorat qilish zarur. Shuningdek, xorijiy talabalar ulushini oshirish strategiyasi ta’lim dasturlarining xalqaro jozibadorligi, o‘qitish sifati, akademik xizmatlar va talabalar uchun yaratilgan sharoitlar bilan bog‘liq bo‘lishi lozim.

O‘zbekiston universitetlari uchun ustuvor strategik yo‘nalishlar. O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalari uchun xalqaro reytinglar bilan ishlash strategiyalarini shakllantirishda universitetlarning ilmiy salohiyati, hududiy joylashuvi, moliyaviy imkoniyatlari va institutsional vazifalarini hisobga olish zarur. Ayrim universitetlar ilmiy-tadqiqot faoliyatiga ixtisoslashgan bo‘lsa, boshqalari pedagogik kadrlar tayyorlash, muhandislik ta’limi yoki hududiy iqtisodiyot ehtiyojlarini qondirishga yo‘naltirilgan bo‘lishi mumkin. Shuning uchun barcha universitetlar uchun bir xil reyting strategiyasini qo‘llash kutilgan natijani bermasligi mumkin. Universitetlar o‘z faoliyat yo‘nalishiga mos reyting tizimlarini tanlashi, maqsadli ko‘rsatkichlarni real resurslar bilan muvofiqlashtirishi va rivojlanish strategiyasini institutsional ustuvorliklarga asoslanib ishlab chiqishi kerak.

Xalqaro reytinglar bilan ishlashdagi muammolar. Universitetlarning xalqaro reytinglarda ishtirok etishida bir qator tashkiliy va metodologik muammolar yuzaga kelishi mumkin.

Birinchi muammo — reyting metodologiyalarining murakkabligi va muntazam o‘zgarib borishidir. Universitetlar har bir reyting tizimining indikatorlari, ma’lumot manbalari va baholash tartibini doimiy kuzatib borishi kerak.

Ikkinchi muammo — ma’lumotlar boshqaruvining yetarli darajada tizimlashtirilmaganligidir. Universitet bo‘linmalarida turli shaklda saqlanadigan ma’lumotlar ularni yagona tizimga birlashtirishni qiyinlashtirishi mumkin.

Uchinchi muammo — ilmiy-tadqiqot infratuzilmasi va xalqaro nashr faoliyatini qo‘llab-quvvatlash uchun zarur resurslarning cheklanganligidir.

To‘rtinchi muammo — reyting ko‘rsatkichlarini oshirishga qaratilgan qisqa muddatli ma’muriy yondashuvlarning ustunlik qilish ehtimolidir.

Beshinchi muammo — akademik reputatsiya, xalqaro hamkorlik va ilmiy natijalarning uzoq muddat davomida shakllanishidir.

Mazkur muammolarni bartaraf etish uchun universitetlarda reytinglar bilan ishlashning institutsional madaniyatini shakllantirish, ma’lumotlar boshqaruvini takomillashtirish va strategik rejalashtirish mexanizmlarini kuchaytirish zarur.

**Xulosa.** Universitetlarda xalqaro reytinglar bilan ishlash strategiyalarini ilmiy-nazariy tahlil qilish asosida quyidagi xulosalarga kelindi. Xalqaro universitet reytinglari oliy ta'lim muassasalarining ilmiy, akademik va institutsional faoliyatini qiyosiy baholash hamda strategik rivojlanish yo'nalishlarini aniqlashda muhim vosita hisoblanadi. QS, THE va ARWU kabi xalqaro reyting tizimlarining metodologik farqlari universitetlardan o'z faoliyat yo'nalishi va institutsional imkoniyatlariga mos strategiyalar ishlab chiqishni talab qiladi. Xalqaro reytinglar bilan ishlash samaradorligi ilmiy-tadqiqot faoliyatini rivojlantirish, akademik reputatsiyani mustahkamlash, xalqaro hamkorlikni kengaytirish va ta'lim sifatini oshirish bilan bevosita bog'liq. Universitetlarda reytinglar bilan ishlashni samarali tashkil etish uchun maxsus muvofiqlashtiruvchi tuzilma, yagona ma'lumotlar bazasi, indikatorlar monitoringi va strategik rejalashtirish tizimini shakllantirish maqsadga muvofiq. Taklif etilgan besh bosqichli strategik boshqaruv modeli universitetlarning xalqaro reytinglar bilan ishlash faoliyatini diagnostika, rejalashtirish, amaliy joriy etish, monitoring va takomillashtirish asosida tizimlashtirish imkonini beradi. O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida xalqaro reytinglar bilan ishlash strategiyalari universitetlarning ilmiy salohiyati, institutsional vazifalari, moliyaviy resurslari va uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi lozim. Xalqaro reytinglarda yuqori natijalarga erishish universitet faoliyatining yakuniy maqsadi emas, balki ta'lim sifati, ilmiy samaradorlik va xalqaro raqobatbardoshlikni oshirish jarayonining natijasi sifatida qaralishi zarur.

**Foydalanilgan adabiyotlar**

1. Hazelkorn, E. (2015). Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
2. Marginson, S. (2007). Global university rankings: Implications in general and for Australia. Journal of Higher Education Policy and Management, 29(2), 131–142. https://doi.org/10.1080/13600800701351660
3. Altbach, P. G. (2012). The globalization of college and university rankings. Change: The Magazine of Higher Learning, 44(1), 26–31. https://doi.org/10.1080/00091383.2012.636001
4. Dill, D. D., & Soo, M. (2005). Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems. Higher Education, 49, 495–533. https://doi.org/10.1007/s10734-004-1746-8
5. Salmi, J. (2009). The Challenge of Establishing World-Class Universities. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7865-6
6. Rauhvargers, A. (2011). Global University Rankings and Their Impact. European University Association.
7. Rauhvargers, A. (2013). Global University Rankings and Their Impact: Report II. European University Association.
8. Shin, J. C., Toutkoushian, R. K., & Teichler, U. (Eds.). (2011). University Rankings: Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education. Springer.
9. Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1), 9–34. https://doi.org/10.1080/0260293930180102

10. Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. Journal of Studies in International Education, 8(1), 5–31. https://doi.org/10.1177/1028315303260832
11. QS Quacquarelli Symonds. QS World University Rankings: Methodology. QS rasmiy metodologiyasi
12. Times Higher Education. World University Rankings. THE rasmiy sayti
13. ShanghaiRanking Consultancy. Academic Ranking of World Universities. ARWU rasmiy sayti
14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida.
15. OECD. (2019). Benchmarking Higher Education System Performance. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/be5514d7-en
16. UNESCO. (2021). Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. UNESCO.