O‘ZBEKISTONDA XUSUSIY TA’LIM MARKAZLARINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH

Sarvarbek Ismoilov Ulug‘bek o‘g‘li
Cambridge o‘quv markazi, Asosiy o‘qituvchi
https://doi.org/10.5281/zenodo.22957333

Annotatsiya. *O‘zbekistonda nodavlat ta’lim sektori so‘nggi o‘n yil ichida davlat siyosati, soliq imtiyozlari va demografik bosim natijasida jadal kengaymoqda, biroq bu kengayish institutsional barqarorlik bilan bir xil sur’atda kuzatilmayapti. Xususiy ta’lim markazlarining yopilishi yoki barqarorligini yo‘qotishi ko‘pincha pedagogik emas, balki menejment moliyaviy rejalashtirish, mijozlarni saqlab qolish, kadrlar aylanmasi va operatsion boshqaruv sohasidagi tizimli xatolar bilan bog‘liq. Ushbu tadqiqot xususiy ta’lim tashkilotlari boshqaruvi samaradorligiga ta’sir qiluvchi to‘rtta asosiy yo‘nalish, xizmat sifati ya’ne mijozni saqlab qolish, moliyaviy-operatsion boshqaruv, HR menejmenti va avtomatlashtirish bo‘yicha xalqaro va mahalliy adabiyotlarni tizimli tahlil qilishni maqsad qilgan. Tahlil shuni ko‘rsatdiki, SERVQUAL modelining besh o‘lchovi (ishonchlilik, javobgarlik, kafolat, empatiya, moddiy vositalar) xususiy ta’lim markazlarida mijozlar sodiqligini shakllantiruvchi asosiy omil hisoblanadi; ko‘pgina markazlar CAC (mijoz jalb qilish xarajati) va LTV (mijoz umr bo‘yi qiymati) o‘rtasidagi nisbatni tizimli hisoblamaydi; pedagog kadrlar aylanmasi ish haqi tengsizligi va boshqaruv uslubi bilan bevosita bog‘liq; raqamli boshqaruv vositalari (CRM/ERP) joriy etilishi operatsion samaradorlikni sezilarli darajada oshiradi, biroq O‘zbekiston bozorida bu amaliyot hali tizimli tarzda o‘rganilmagan.* ***Maqolada*** *xususiy ta’lim markazlari uchun Balanced Scorecard asosidagi kontseptual boshqaruv modeli taklif etildi, unda moliyaviy, mijoz, ichki jarayon va o‘sish-rivojlanish perspektivalari integratsiya qilingan.*

Kalit so‘zlar: *xususiy ta’lim markazlari, ta’lim menejmenti, SERVQUAL, CAC/LTV, kadrlar aylanmasi, Balanced Scorecard, O‘zbekiston*

KIRISH. O‘zbekiston ta’lim tizimida so‘nggi besh yil ichida kuzatilayotgan institutsional dinamika ikki tomonlama xarakterga ega. Bir tomondan, umumta’lim muassasalarining umumiy soni 2018/2019 o‘quv yilidan 2023/2024 o‘quv yiliga qadar 9 774 tadan 10 750 taga, ya’ni 660 birlikka (6,5 foizga) oshgan. 2023/2024 o‘quv yili boshiga faoliyat yuritayotgan umumta’lim muassasalari soni 10 750 tani tashkil etgan, bu ko‘rsatkich so‘nggi besh yilda 660 taga oshgan. Ikkinchi tomondan, ushbu o‘sishning tarkibiy tahlili shuni ko‘rsatadiki, davlat sektori kengayishi bilan bir qatorda nodavlat sektor ham sezilarli dinamikaga ega bo‘lmoqda: 2022/2023-o‘quv yili boshiga faoliyat yuritgan 194 ta nodavlat umumta’lim tashkilotida jami 45 927 nafar o‘quvchi tahsil olgan, bu ko‘rsatkich 2018/2019-o‘quv yiliga nisbatan 32 158 nafarga ko‘paygan. Bundan-da muhimi, litsenziyalash tartib-taomillarining soddalashtirilishi natijasida nodavlat umumta’lim tashkilotlari soni bir yil ichida 2022-yildagi 335 tadan 2023-yilda 449 taga yetgan [8].

Maktabgacha ta’lim bosqichida vaziyat yanada radikal ko‘rinishga ega: respublikada jami 33 942 ta maktabgacha ta’lim tashkiloti faoliyat yuritmoqda, ulardan 6 780 tasi davlat bog‘chalari, 27 162 tasi esa nodavlat tashkilot hisoblanadi, shu jumladan 4 402 ta oilaviy shakldagi nodavlat maktabgacha ta’lim tashkiloti (116 998 o‘rinli) ochilgan. Boshqacha aytganda, sof miqdoriy ko‘rsatkich bo‘yicha maktabgacha ta’lim bosqichida nodavlat sektor allaqachon davlat sektoridan

to‘rt martaga yaqin ustunlikka erishgan. Oliy ta’lim bosqichida ham xuddi shunday tendensiya kuzatiladi: respublikada 211 ta oliy ta’lim muassasasi faoliyat yuritadi, ulardan 112 tasi davlat, 30 tasi xorijiy va 69 tasi nodavlat oliy ta’lim muassasasi hisoblanadi, yoshlarning oliy ta’lim bilan qamrovi 43 foizga yetkazilgan. Rasmiy rivojlanish strategiyasida esa yanada aniq raqamli maqsadlar belgilangan 2022-2026 yillarga mo‘ljallangan milliy taraqqiyot strategiyasida nodavlat ta’lim xizmatlarini ko‘rsatuvchi tashkilotlar ulushini 2022 yilga kelib 3 foizga, 2026 yilga kelib esa 8 foizga yetkazish, shuningdek nodavlat oliy ta’lim muassasalari sonini kamida 50 taga yetkazish ko‘zda tutilgan bo‘lib, bu ko‘rsatkich 2024/2025 o‘quv yiliga kelib 67 taga yetib, rejadan oshib bajarilgan [11].

Bu dinamikaning tashqi ko‘rinishi jadal o‘sish, muammoning faqat bir qismini tashkil etadi. Chuqurroq tahlil shuni ko‘rsatadiki, bozorga kirishning yengillashtirilishi avtomatik ravishda institutsional barqarorlikni ta’minlamaydi. Xalqaro tadqiqotchilar tomonidan qayd etilishicha, O‘zbekistonda 1990-yillar boshida faoliyat yuritgan bir qator xususiy oliy ta’lim tashkilotlari qabul (talabalarni tanlash), ta’lim sifati, o‘qituvchilarning kasbiy mahorati, moddiy-texnik baza yetishmovchiligi va boshqaruv sifatining pastligi sabab muvaffaqiyatsiz yopilgan. Bu tarixiy tajriba bugungi kunda ham dolzarbligini yo‘qotmagan: bozorga kirish to‘sig‘ining pasayishi (litsenziyalash soddalashuvi, soliq imtiyozlari) ko‘proq tashkilotning bozorga kirishini rag‘batlantiradi, ammo bozorda qolib ketish (survival) muammosini avtomatik hal etmaydi chunki survival, birinchi navbatda, boshqaruv sifatiga bog‘liq masala hisoblanadi [19].

ADABIYOTLAR TAHLILI. Muammoning menejerial tabiati: pedagogik emas, boshqaruv inqirozi.

Ushbu tadqiqotning markaziy tezisi shundan iboratki, O‘zbekistonda xususiy ta’lim markazlarining barqarorlik muammosi asosan pedagogik emas, balki menejerial xarakterga ega. Bu tezisni to‘rtta sabab-oqibat zanjiri orqali asoslash mumkin:

Birinchidan, unit-iqtisodiyot nuqtai nazaridan. Xususiy ta’lim markazi bu, mohiyatan xizmatlar sohasidagi kichik-o‘rta biznes bo‘lib, uning barqarorligi mijozni jalb qilish xarajati (CAC) va mijozning umr bo‘yi qiymati (LTV) o‘rtasidagi nisbatga bog‘liq. Xalqaro amaliyotda barqaror biznes uchun minimal LTV:CAC nisbati 3:1 darajasida bo‘lishi tavsiya etiladi, chunki bu nisbat marketing xarajatlarining qoplanishi va mijoz munosabatlarining barqarorligini bildiradi. Ko‘pgina xususiy o‘quv markazlari, ayniqsa kichik shahar va tuman markazlarida faoliyat yurituvchilar, bu ko‘rsatkichni tizimli hisoblamaydi va reklama byudjetini intuitiv, raqobatchilarga taqlid qilish asosida shakllantiradi bu esa churn (mijozlarning ketishi) yuqori bo‘lgan davrlarda tezkor kassa inqiroziga olib keladi.

Ikkinchidan, kadrlar boshqaruvi nuqtai nazaridan. O‘zbekiston Statistika agentligining 2024-yil III chorak ma’lumotlariga ko‘ra, ta’lim sohasida o‘rtacha oylik ish haqi 3 million 484,7 ming so‘mni tashkil etgan bo‘lib, bu ko‘rsatkich bank va sug‘urta sohasidagi 14 million 488,8 ming so‘mdan qariyb to‘rt baravar, oliy ta’lim tizimidagi 8 million 115,6 ming so‘mdan esa ikki baravardan ortiq past, maktabgacha ta’lim tizimida esa atigi 1 million 874,5 ming so‘mni tashkil etgan. Bu tizimli maosh tengsizligi xususiy ta’lim markazlarida pedagog kadrlar aylanmasining yuqoriligini keltirib chiqaradigan tashqi omil hisoblanadi, biroq amaliyot shuni ko‘rsatadiki, ichki omil ya’ni markaz rahbariyatining boshqaruv uslubi, KPI tizimining shaffofligi va rag‘batlantirish mexanizmlari ko‘pincha tashqi (bozor) omildan ko‘ra kuchliroq ta’sir ko‘rsatadi [12].

Uchinchidan, xizmat sifati boshqaruvi nuqtai nazaridan. Xususiy ta’lim markazi klassik ma’noda xizmatlar korxonasi bo‘lib, unda mahsulot (bilim) nomoddiy, iste’mol jarayoni ishlab

chiqarish jarayoni bilan bir vaqtda kichadi va sifatni oldindan standartlashtirish qiyin. Bu xususiyatlar SERVQUAL nazariyasining aynan ta'lim xizmatlarida yuqori tushuntiruvchi kuchga ega bo'lishini izohlaydi.

To'rtinchidan, operatsion avtomatlashtirish nuqtai nazaridan. Ko'pgina xususiy markazlar hali ham Excel jadvallari, messenjer guruhlari va qog'oz jurnallar asosida ishlaydi bu esa mijozlar bazasi bilan ishlashning tizimliligini pasaytiradi, so'rovlarni ro'yxatdan o'tishga (conversion) aylantirish samaradorligini kamaytiradi va rahbariyatning real vaqt rejimida moliyaviy va operatsion qarorlar qabul qilish imkoniyatini cheklaydi.

Qonunchilik konteksti, davlat siyosati bozorni kengaytirmoqda, lekin boshqaruv sifatini nazorat qilmaydi.

O'zbekiston hukumati 2017-yildan boshlab nodavlat ta'lim sektorini rivojlantirishga qaratilgan izchil siyosat yuritib kelmoqda. 2018-yil 27-martda Vazirlar Mahkamasining 241-son qarori bilan nodavlat ta'lim xizmatlari ko'rsatish sohasidagi faoliyatni litsenziyalash tartibi to'g'risidagi nizom tasdiqlangan, bu esa bozorga institutsional kirish yo'lini rasman ochib berdi. Shundan so'ng moliyaviy rag'batlantirish choralari ketma-ket kuchaytirildi: Prezidentning 2018-yil 5-sentyabrdagi PQ-3931-son qarori bilan nodavlat maktabgacha va umumiy o'rta ta'lim sohasida faoliyat yurituvchi yuridik shaxslar yagona ijtimoiy to'lovdan tashqari barcha turdagi soliqlar va davlat maqsadli jamg'armasiga majburiy to'lovlardan ozod etilgan, bunda ozod qilingan mablag'lar zamonaviy o'quv vositalari sotib olish, bino-inshootlarni rekonstruksiya qilish va ijtimoiy himoyaga muhtoj qatlamga bepul xizmat ko'rsatishga maqsadli yo'naltirilishi belgilangan. Bu imtiyozlar keyinchalik muntazam uzaytirilib borilgan: 2024-yil 22-noyabrda qabul qilingan PQ-403-son qarorga ko'ra, 2025-yil 1-yanvargacha belgilangan imtiyozlarning amal qilish muddati 2030-yil 1-yanvargacha uzaytirilgan [3],[7].

Ta'lim sifati ustidan davlat nazorati esa alohida mexanizm orqali amalga oshiriladi: 2019-yil 7-iyunda Vazirlar Mahkamasining 470-son qarori bilan davlat va nodavlat ta'lim tashkilotlarini attestatsiyadan va davlat akkreditatsiyasidan o'tkazishning yagona tartibi joriy etilgan, mulkchilik shaklidan qat'i nazar barcha ta'lim tashkilotlariga tatbiq etiladigan bu tartib Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Ta'lim sifatini nazorat qilish davlat inspeksiyasi tomonidan amalga oshiriladi. Shu bilan birga, Prezidentning 2021-yil 25-iyundagi PQ-5161-son qarori bilan nodavlat ta'lim tashkilotlariga davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash choralari jumladan ijara to'lovidan ozod etish va ta'lim jarayonida ishlab chiqarilgan mahsulot va xizmatlarni QQS hamda foyda solig'i bo'yicha imtiyozli sharoitda realizatsiya qilish huquqi nazarda tutilgan [4], [6].

Ushbu qonunchilik tahlilidan chiqadigan asosiy xulosa shuki, davlat siyosati kirish va sifat nazorati (akkreditatsiya) bosqichlarini rag'batlantiradi va tartibga soladi, biroq boshqaruv sifati o'rtasidagi bo'shliqni to'ldirmaydi. Boshqacha aytganda, davlat markazning ochilishini osonlashtiradi va uning pedagogik dasturini nazorat qiladi, lekin uning moliyaviy barqarorligi, mijozlarni saqlab qolish strategiyasi va kadrlar siyosati ya'ni aynan biznes sifatida omon qolishi to'liq bozor mexanizmiga, ya'ni tashkilot rahbariyatining menejerial kompetensiyasiga qoldirilgan.

Yuqoridagi tahlil asosida quyidagi to'rtta tadqiqot savoli shakllantirildi:

Xususiy ta'lim markazlarida xizmat sifati (SERVQUAL o'lchovlari) va mijozlarni saqlab qolish o'rtasidagi bog'liqlik xalqaro adabiyotlarda qanday tavsiflangan va bu topilmalar O'zbekiston kontekstiga qay darajada tatbiq etilishi mumkin?

CAC, LTV va narx shakllantirish strategiyalari xususiy ta'lim tashkilotlarining moliyaviy barqarorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

Pedagog kadrlar aylanmasining tashkiliy sabablari nimalardan iborat va KPI-asoslangan boshqaruv tizimlari bu muammoni qay darajada yumshatishi mumkin?

CRM/ERP va boshqa raqamli boshqaruv vositalarining joriy etilishi kichik hajmdagi ta'lim tashkilotlarining operatsion samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

METODOLOGIYA

Ushbu tadqiqot maqola nazariy-tahliliy (konseptual) tadqiqot sifatida loyihalashtirilgan bo'lib, tadqiqot dizayni uch bosqichda amalga oshirildi: (1) manbalarni izlash va dastlabki tanlash; (2) mezonlar asosida saralash; (3) tematik kodlashtirish va sintez qilish. Bunday yondashuvning tanlanishi quyidagilar bilan izohlanadi: birinchidan, mavzu hali yagona empirik model doirasida o'rganilmagan, tarqoq nazariy manbalarga ega hodisa hisoblanadi; ikkinchidan, mavjud empirik tadqiqotlar turli mamlakatlar, turli fan sohalari (filologiya, hamshiralik ishi, muhandislik) va turli o'quv bosqichlarida amalga oshirilgani sababli, ularni yagona kontseptual asosda birlashtirish alohida ilmiy-nazariy vazifani tashkil etadi. Kiritilgan har bir empirik tadqiqot metodologik shaffoflik mezonlari (namuna hajmi, o'lchov asbobi validligi, tahlil usuli) bo'yicha ikkilamchi baholovdan o'tkazildi.

NATIJALAR

Xizmat sifati va mijozlarni saqlab qolish: SERVQUAL va NPS nuqtai nazaridan. SERVQUAL modeli 1988-yilda Parasuraman, Zeithaml va Berry tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, xizmat sifati va mustaqil ravishda mijoz qoniqishi hamda sodiqligini oshirish yo'llarini aniqlashda qo'llanilib kelinmoqda. Model beshta o'lchovga asoslanadi: ishonchlilik (xizmatning va'da qilingandek yetkazib berilishi), javobgarlik (tezkor yordam ko'rsatish), kafolat (bilimdon va ishonchli pedagoglar orqali ishonch shakllantirish), empatiya (individual yondashuv va hissiy aloqa) va moddiy vositalar (zarur o'quv infratuzilmasi). Ushbu besh o'lchov ta'lim tashkilotlarida ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi, chunki xizmat sifati va o'quvchi qoniqishi o'rtasida ijobiy bog'liqlik mavjud bo'lib, xizmat sifati o'quvchi qoniqishini va keyinchalik uning xulq-atvor niyatlarini bashorat qilishda muhim rol o'ynaydi [17].

Tyutorlik markazlariga qaratilgan alohida tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, 2018-2022 yillar oralig'ida nashr etilgan 21 ta ilmiy maqolani qamrab olgan sistematik sharh natijalariga ko'ra, SERVQUAL modeli, shu jumladan uning Fuzzy AHP kabi kengaytirilgan variantlari, tyutorlik institutlarida xizmat sifatini o'lchash uchun eng ko'p qo'llaniladigan asbob hisoblanadi. Bu esa modelning umumiy ta'lim sohasidan tashqari, aynan xususiy tyutorlik biznesi kontekstida ham amaliy qo'llanilishini tasdiqlaydi.

SERVQUAL o'lchovlarining O'zbekiston bozoriga tatbiqi: sabab-oqibat tahlili.

O'zbekiston xususiy ta'lim markazlari bozorining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, beshta SERVQUAL o'lchovini quyidagicha kontekstuallashtirish mumkin:

Ishonchlilik - bu o'lchov O'zbekiston bozorida ayniqsa jiddiy ahamiyat kasb etadi, chunki mahalliy iste'molchilar xatti-harakatida "reklama va'da qiladi, natija boshqacha chiqadi" ko'rinishidagi salbiy tajriba keng tarqalgan. Xususan, imtihonlarga tayyorlov markazlari (masalan, CEFR, IELTS yoki milliy test tayyorgarligi) uchun "kafolatlangan ball" tipidagi marketing va'dalari, agar amalda bajarilmasa, mijozning kelgusi tavsiyanoma berish ehtimolini keskin pasaytiradi bu esa Net Promoter Score (NPS) ko'rsatkichiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qiladi, chunki ta'lim xizmatlari bozorida og'izdan-og'izga tarqaladigan tavsiya mijoz jalb qilishning asosiy kanali hisoblanadi.

Javobgarlik - ota-onalar va o'quvchilarning administratsiya bilan aloqasi tezligi va sifati. Raqamlashtirish darajasi past bo'lgan markazlarda (telefon qo'ng'iroqlari, Telegram guruhlari orqali

tarqoq muloqot) javob berish vaqti nazoratsiz qoladi, bu esa keyingi bo‘limda muhokama qilinadigan CRM tizimlarining zarurligini asoslaydi.

Kafolat va empatiya - pedagog kadrning malakasi va individual yondashuvi bilan bog‘liq, ammo bu ikkala o‘lchov ham, aslida, HR menejmenti sifatining bevosita natijasidir ya’ni xizmat sifati muammosi ko‘pincha kadrlar boshqaruvi muammosining tashqi ko‘rinishi, xolos.

Moddiy vositalar - bino, jihozlanish, o‘quv materiallari sifati, bu esa moliyaviy boshqaruv bilan bevosita bog‘liq: yetarli daromad marjasiga ega bo‘lmagan markaz infratuzilmaviy investitsiyalarni cheklashga majbur bo‘ladi, bu esa o‘z navbatida sifat pasayishi va churn oshishiga olib keladi, ya’ni o‘z-o‘zini kuchaytiruvchi salbiy tsikl shakllanadi.

Retention/Churn dinamikasi va uning moliyaviy oqibatlari.

Xizmatlar sohasida umumqabul qilingan qoidaga ko‘ra, yangi mijoz jalb qilish xarajati mavjud mijozni saqlab qolish xarajatidan bir necha barobar yuqori bo‘ladi. Ta’lim markazlari uchun bu ayniqsa muhim, chunki o‘quv yili davomiyligi (odatda 8-10 oy) mijoz munosabatining “tabiiy sikli”ni belgilaydi demak, har bir o‘quv yili yakunida markaz sun’iy ravishda yuqori churn xavfiga duch keladi (o‘quvchi kursni “tugatgan” deb hisoblab, qayta ro‘yxatdan o‘tmasligi mumkin). Bu strukturaviy xususiyat retention strategiyasini (masalan, keyingi bosqich dasturlarini oldindan taklif qilish, "alumni" formatidagi doimiy aloqa) markazning uzoq muddatli barqarorligi uchun kritik ahamiyatli qiladi biroq amaliyotda ko‘pgina kichik markazlar bu strategiyani tasodifiy, tizimsiz tarzda amalga oshiradi.

Moliyaviy va operatsion boshqaruv: CAC, LTV va narx shakllanishi.

Unit-iqtisodiyot nazariyasi va uning amaliy qo‘llanilishi**.** Zamonaviy xizmatlar biznesida barqarorlikning asosiy o‘lchovi bu unit-iqtisodiyot, ya’ni bitta mijoz darajasidagi daromad va xarajat tahlili. Mijoz jalb qilish xarajati (CAC) bu mijozni jalb qilishga sarflangan marketing, sotuv va tegishli xarajatlarning umumiy summasini jalb qilingan mijozlar soniga bo‘lish orqali hisoblanadi, mijozning umr bo‘yi qiymati (LTV) esa mijoz munosabatlari davomida undan olinadigan umumiy daromadni ifodalaydi. Bu ikkala ko‘rsatkich birgalikda tizimning barqarorligini belgilaydi: agar tashkilot mijozni jalb qilishga undan olinadigan daromaddan ko‘proq mablag‘ sarflasa, biznes zarar bilan ishlayotgan bo‘ladi.

Xususiy ta’lim markazi kontekstida bu formula quyidagicha talqin qilinadi: CAC bu ijtimoiy tarmoqlardagi reklama, “sotuv menejeri” (odatda administrator) ish haqi va marketing materiallariga sarflangan xarajatlarning yangi ro‘yxatdan o‘tgan o‘quvchiga nisbati; LTV esa o‘quvchining markazda o‘qish davomiyligi (oyda o‘rtacha to‘lov x o‘rtacha o‘qish muddati oylarda) orqali hisoblanadi. Muhim nuqta shundaki, LTV ni hisoblashda o‘rtacha oylik daromadni mijoz umrining o‘rtacha davomiyligiga (bu esa oylik churn ko‘rsatkichiga teskari proportsional) ko‘paytirish orqali baholanadi. Quyidagi jadval bu O‘zbekistondagi o‘rtacha xususiy tilga o‘rgatish markazi uchun shartli, illyustrativ hisob-kitob bo‘lib, u haqiqiy statistik ma’lumot emas, balki metodologik namuna sifatida keltirilmoqda:

Ko‘rsatkich	Formula	Shartli qiymat (namuna)
O‘rtacha oylik to‘lov (ARPU)	—	400 000 so‘m
O‘rtacha o‘qish davomiyligi	1 / oylik churn	7 oy
LTV	ARPU × davomiylik	2 800 000 so‘m
CAC	Marketing xarajati / yangi o‘quvchi	350 000 so‘m
LTV:CAC nisbati	LTV / CAC	8:1

Bu namuna, agar real ko‘rsatkichlar mos kelsa, sog‘lom unit-iqtisodiyotni aks ettiradi (3:1 dan yuqori). Biroq amaliyotda kuzatiladigan muammo shundaki, ko‘pgina markazlar churn ko‘rsatkichini umuman kuzatib bormaydi natijada LTV noaniq baholanadi va marketing byudjeti CAC ustidan nazoratsiz o‘sib ketishi mumkin, bu esa tutorlik startaplari uchun eng muhim moliyaviy risk omillaridan biri hisoblanadi, chunki CAC va LTV metrikalarini kuzatib bormaslik marketing strategiyasini optimallashtirish va rentabellikni oshirish imkoniyatini yo‘qqa chiqaradi.

Narx shakllanishi strategiyasi va bozor raqobati. O‘zbekiston xususiy ta’lim markazlari bozorida narx shakllanishi ko‘pincha ikki noto‘g‘ri strategiyaga asoslanadi: (a) “raqobatchiga qarab” narx belgilash bu strategiya markazning haqiqiy xarajat tarkibini (o‘qituvchi maoshi, ijara, kommunal xarajatlar, marketing) hisobga olmaydi va past marjali segmentga tortib olib boradi; (b) “narxni pasaytirish orqali raqobatlashish” strategiyasi, bu esa EBIT (foiz va soliqlargacha bo‘lgan foyda) marjasini shu darajaga tushirib yuboradiki, markaz investitsion rezerv yarata olmaydi va infratuzilma yoki kadr sifatiga sarmoya kirita olmaydi. Namangan viloyatidagi xususiy ta’lim tashkilotlari faoliyatini o‘rganuvchi ekonometrik tadqiqot bu masalani miqdoriy tarzda tasdiqlaydi: 2017–2024 yillar davomida bitta o‘quv markazining chorak yillik ma’lumotlari (32 kuzatuv) asosida o‘tkazilgan log-chiziqli regressiya tahlili shuni ko‘rsatdiki, foyda o‘quvchilar oqimi, kurslar soni, filiallar, o‘quvchi boshiga oylik to‘lov, professor-o‘qituvchilar malakasi, reklama xarajatlari, infratuzilma xarajatlari va joriy investitsiyalar bilan bog‘liq bo‘lib, tadqiqot xulosalari "ideal" boshqaruv strategiyasi mavjud emasligini, aksincha moslashuvchan, tashkilotga yo‘naltirilgan strategiya zarurligini tasdiqladi. Bu topilma ushbu maqolaning asosiy tezisini universal “retsept” yo‘q, boshqaruv qarorlari har bir markazning o‘ziga xos xarajat va daromad strukturasiga moslashtirilishi kerakligini mustahkamlaydi [20].

Bu moliyaviy qiyinchiliklar O‘zbekistondagi kichik biznes muhitining umumiy xususiyatlaridan alohida holda ko‘rib chiqilmasligi kerak. So‘nggi tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, kichik biznes O‘zbekiston YaIMining yarmidan ko‘prog‘ini ta’minlasa-da, sektor moliyaviy resurslarga cheklangan kirish, tartibga soluvchi to‘siqlar, texnologik cheklovlar va hududiy tengsizlik kabi muammolarga duch kelmoqda. Xususiy ta’lim markazlari, boshqa kichik xizmat korxonalari singari, bank kreditlash tizimida “yuqori xavfli” segment sifatida baholanadi (garovga qo‘yish mumkin bo‘lgan qattiq aktivlarning kamligi sababli), bu esa ularning kengayish va infratuzilma yangilash imkoniyatlarini cheklaydi [21].

HR menejmenti va o‘qituvchilar qo‘nimsizligi: Turnover rate va KPI. Pedagog kadrlar aylanmasi mavzusi xalqaro adabiyotda keng o‘rganilgan, biroq tadqiqotlarning aksariyati rivojlanayotgan mamlakatlardagi davlat maktablariga qaratilgan bo‘lib, rivojlanayotgan hududlardagi xususiy maktablar hali yetarlicha o‘rganilmagan. Mavjud tadqiqotlar orasida Yaqin Sharq kontekstidagi tahlil ayniqsa qimmatli, chunki u O‘zbekistonga o‘xshash institutsional muhitni aks ettiradi: Birlashgan Arab Amirликlarining xususiy maktablarida o‘tkazilgan tadqiqot natijalariga ko‘ra, o‘qituvchilarning ketish niyatiga besh asosiy omil ta’sir ko‘rsatadi individual-psixologik omillar, kontekstual-tashkiliy omillar, yetakchilik va boshqaruv omillari, ijtimoiy-madaniy omillar hamda tashqi-ijtimoiy-iqtisodiy omillar. Yana bir muhim topilma shundaki, o‘qituvchilar rahbardan talabalarga oid masalalarda, kasbiy tan olinishda, kasbiy o‘sishda va qaror qabul qilishda ishtirok etishda past darajadagi qo‘llab-quvvatlashni his qilishgan, shuningdek yuqori ish yuki va past ish-hayot balansini qayd etishgan bu topilmalar maktab rahbarlari uchun professional rivojlanish dasturlarida iste’dodlarni boshqarish strategiyalariga e’tibor qaratish zarurligini ko‘rsatadi.

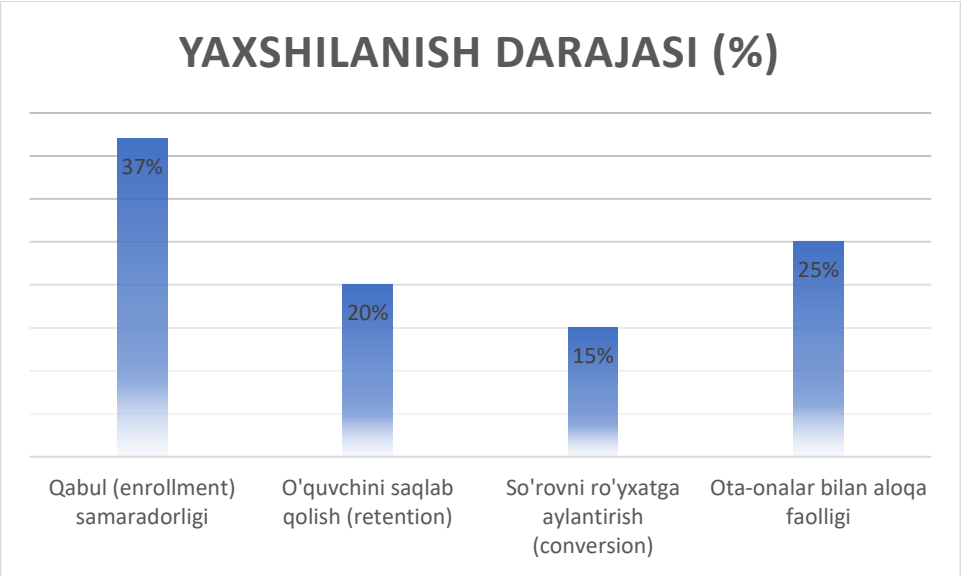
O‘zbekiston sharoitida yuqorida keltirilgan ish haqi tafovutlari (3.484,7 ming so‘m ta’lim tizimi o‘rtacha, 14.488,8 ming so‘m bank-moliya sektori) xususiy ta’lim markazlarida ikki tomonlama HR bosimini yaratadi. Bir tomondan, davlat maktab tizimi bilan solishtirganda xususiy markazlar odatda yuqoriroq maosh taklif qila oladi (chunki narx bozor mexanizmi orqali belgilanadi) bu ularga malakali kadrlarni jalb qilishda ustunlik beradi. Ikkinchi tomondan, xususiy sektor ichida ham markazlar o‘rtasida kuchli raqobat mavjud, va agar markaz rahbariyati faqat maosh darajasiga tayanib, boshqaruv sifati (KPI shaffofligi, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, ish yuki taqsimoti)ga e’tibor bermasa, u malakali kadrni saqlab qololmaydi chunki, yuqorida keltirilgan xalqaro tadqiqotlar ko‘rsatganidek, maosh yagona omil emas.

Bu yerda Balanced Scorecard (BSC) metodologiyasining “o‘sish va rivojlanish” perspektivasi amaliy ahamiyat kasb etadi: Kaplan va Norton tomonidan 1992-yilda taklif etilgan klassik BSC modeli mijoz perspektivasi, ichki biznes-jarayon perspektivasi, innovatsiya va o‘rganish perspektivasi hamda moliyaviy perspektivadan iborat to‘rt yo‘nalishda tashkilotning to‘liq holatini aks ettiradi. Ta’lim sohasida bu model moslashtirilgan holda qo‘llaniladi: Karathanos va Karathanos (2005) tomonidan BSC ta’lim sohasiga tatbiq etilgan, bu esa akademik institutlar uchun strategik boshqaruv vositasi sifatida keng qo‘llanilishga asos bo‘lgan. Xususan, Вирlashgan Arab Amirliklaridagi oliy ta’lim tashkilotlarida Lassoued (2018) tomonidan o‘tkazilgan tadqiqot BSC ni yuqori ta’lim kontekstida joriy etishning amaliy jihatlarini ko‘rsatib bergan [23].

KPI tizimining amaliy dizayni. Xususiy ta’lim markazi uchun samarali KPI tizimi kamida to‘rtta o‘lchov guruhini o‘z ichiga olishi lozim: (1) pedagogik samaradorlik o‘quvchi natijalarining o‘sish dinamikasi, o‘quvchi/ota-ona qoniqish so‘rovnomasi ballari; (2) retention hissasi pedagogning shaxsiy guruhidagi churn ko‘rsatkichi (bu o‘qituvchining mijozlarni saqlab qolishga qo‘shgan hissasini ajratib ko‘rsatadi); (3) operatsion intizom darslarga tayyorgarlik, hujjat aylanmasi, jadval buzilishi holatlari; (4) kasbiy rivojlanish malaka oshirish kurslarida ishtirok, ichki metodik ishlanmalarga hissa. Muhimi, bu KPI tizimi shaffof va oldindan e’lon qilingan bo‘lishi, hamda moddiy rag‘batlantirish (bonus tizimi) bilan bog‘lanishi lozim chunki xalqaro tadqiqotlar aynan shaffoflik va qaror qabul qilishda ishtirok etish omilini kadrlar aylanmasini kamaytiruvchi eng kuchli boshqaruv vositasi sifatida qayd etadi.

Avtomatlashtirish: CRM, ERP va EdTech vositalari. Raqamli boshqaruv vositalarining funksional farqi. Ta’lim tashkilotlari boshqaruvida CRM (Customer Relationship Management) va ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlari turli funksiyalarni bajaradi: maktab ERP tizimi odatda vaqt jadvali, ish haqi va imtihonlar kabi operatsion vazifalarga yo‘naltirilgan bo‘lsa, maktab CRM tizimi o‘quvchi so‘rovlarini boshqarish, qabul jarayonini avtomatlashtirish, qabul voronkasini kuzatish va ota-onalar bilan aloqani yaxshilash kabi munosabatlarni boshqarish jihatlariga qaratilgan. Xususiy ta’lim markazi uchun, ayniqsa dastlabki rivojlanish bosqichida, CRM tizimi ustuvor ahamiyat kasb etadi, chunki markazning hayotiyligi birinchi navbatda yangi mijozlarni jalb qilish va ularni saqlab qolish samaradorligiga bog‘liq. Xalqaro amaliyotda CRM tizimlarini joriy etishning ta’siri haqida sanoat manbalari quyidagi ko‘rsatkichlarni keltiradi (bu ko‘rsatkichlar sotuvchi kompaniyalar Salesforce Education Cloud va Elvis ERP tomonidan e’lon qilingan sanoat benchmarklaridir va mustaqil akademik tadqiqot natijasi emas, shuning uchun ehtiyotkorlik bilan, faqat yo‘nalish ko‘rsatkichi sifatida talqin qilinishi lozim): ta’lim CRM tizimlaridan foydalanuvchi tashkilotlar qabul samaradorligining 37 foizga oshishini va o‘quvchi qoniqishining 26 foizga yaxshilanishini qayd etgan, shuningdek markazlashtirilgan so‘rovlar konveyeri va avtomatik skorlash orqali arizani to‘ldirish darajasining 15 foizga oshishi, prognozli tahlil orqali xavf ostidagi

o‘quvchilarni aniqlash va avtomatik kuzatuv orqali esa 20 foizga yuqori retention darajasiga erishilgani qayd etilgan.



Ta’lim tashkilotlarida CRM tizimlarini joriy etishning operatsion ko‘rsatkichlarga ta’siri [24]

Akademik adabiyot darajasida ham CRM integratsiyasining strategik ahamiyati tasdiqlanadi: CRM natijalarining ijobiy bo‘lishi tashkiliy jarayonlar, madaniyat va strategiyada uzluksiz moslashuvni talab qiladi, shuningdek ichki ekspertizaga (CRM, marketing, strategik axborot bo‘yicha mutaxassislarga) ega bo‘lish muhim ahamiyatga ega. Bu topilma xususiy ta’lim markazlari uchun muhim amaliy xulosa beradi: CRM tizimini shunchaki sotib olish yetarli emas uni tashkiliy jarayonlarga integratsiya qilish va xodimlarni tegishli tarzda o‘qitish zarur, aks holda tizim “bo‘sh qobiq” bo‘lib qoladi [24].

O‘zbekiston xususiy ta’lim markazlari bozorida CRM/ERP tizimlarini joriy etish darajasi bo‘yicha mustaqil ilmiy tadqiqot amalda mavjud emas bu ushbu sistematik sharh davomida aniqlangan muhim tadqiqot bo‘shlig‘i hisoblanadi. Kuzatuvlarga asoslangan amaliy bilim shuni ko‘rsatadiki, ko‘pgina kichik va o‘rta hajmdagi markazlar (ayniqsa viloyat markazlaridan tashqarida joylashganlar) hali ham Excel jadvallari, Telegram/WhatsApp guruhlari va qog‘oz jurnallar orqali mijozlar bazasini yuritadi. Bu holat quyidagi operatsion muammolarni keltirib chiqaradi: (1) qayta murojaat qilmagan (“sovuq”) mijozlar bilan tizimli ishlash yo‘qligi; (2) to‘lov intizomini kuzatishning qo‘lda bajarilishi, bu esa kechikkan to‘lovlar bo‘yicha kassa uzilishlariga olib keladi; (3) markazlar tarmog‘i (bir nechta filial) mavjud bo‘lgan tashkilotlarda markazlashtirilgan hisobotning yo‘qligi, bu esa rahbariyatning strategik qaror qabul qilish tezligini pasaytiradi.

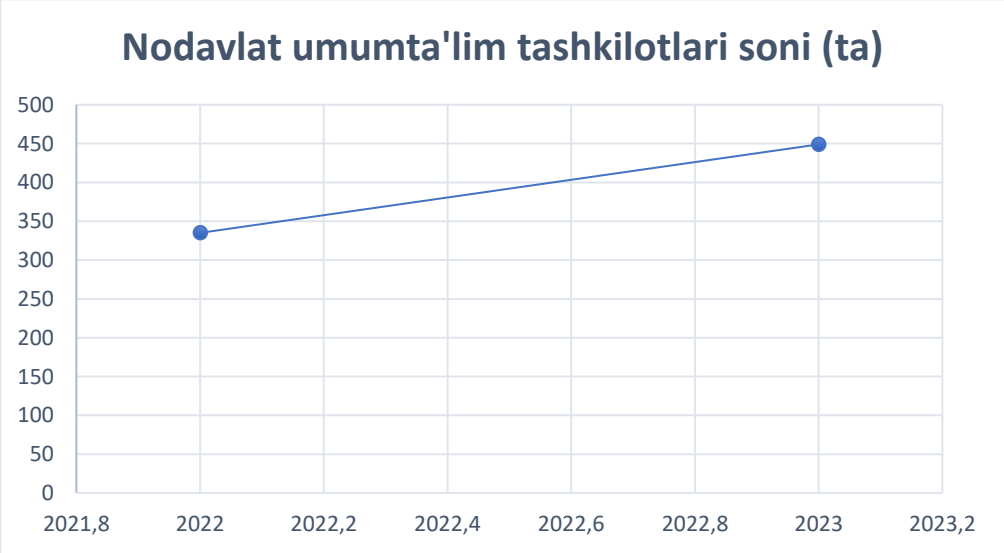
MUHOKAMA.

Yuqorida keltirilgan to‘rt yo‘nalish bo‘yicha topilmalarni yakka-yakka holda emas, balki yaxlit tizim sifatida o‘qish kerak, chunki ular amaliyotda bir-biridan ajralib turmaydi. Aslida bu yerda gap to‘rtta alohida muammo haqida emas, balki bitta zanjir haqida bormoqda: avtomatlashtirish darajasi past bo‘lgan markazda rahbariyat operatsion ma’lumotlarni kim to‘lov qildi, kim churn qildi, qaysi reklama kanali qanday konversiya bergani tarqoq, tizimsiz shaklda ko‘radi; bu esa CAC va LTV kabi asosiy moliyaviy ko‘rsatkichlarni real vaqt rejimida hisoblash imkoniyatini yo‘qqa chiqaradi. Moliyaviy ko‘rinish xiralashgach, narx va xarajat siyosati intuitiv qarorlar asosida shakllanadi, bu esa, o‘z navbatida, pedagog maoshini bozor darajasida ushlab turishga xalaqit beradi.

Maosh tengsizligi kadrlar aylanmasini kuchaytiradi, kadrlar aylanmasi esa SERVQUAL modelining aynan eng "inson omiliga bog‘liq" o‘lchovlariga kafolat va empatiyaga zarba beradi, chunki yangi kelgan o‘qituvchi hali o‘quvchi va ota-onalar bilan ishonch aloqasini shakllantirmagan bo‘ladi. Xizmat sifati pasayishi churn darajasini oshiradi, churn esa daromadni qisqartiradi va markaz yana bir bor avtomatlashtirishga, ya’ni zanjirning boshlanish nuqtasiga, investitsiya kiritish imkoniyatidan mahrum bo‘ladi. Boshqacha aytganda, bu o‘zini-o‘zi qo‘llab-quvvatlaydigan yopiq tsikl bo‘lib, uni faqat bitta bo‘g‘indan (masalan, faqat reklama byudjetini oshirish yoki faqat maoshni ko‘tarish orqali) uzish mumkin emas: aralashuv barcha to‘rt yo‘nalishni bir vaqtda qamrab olmasa, natija vaqtinchalik bo‘lib qoladi.

Aynan shu mulohaza bizni xususiy ta’lim markazlari uchun yaxlit boshqaruv modeli zarurligiga olib keladi. Kaplan va Nortonning klassik Balanced Scorecard g‘oyasini O‘zbekiston sharoitiga moslashtirilgan holda quyidagicha tasavvur qilish mumkin: moliyaviy perspektivada markaz LTV:CAC nisbatini (kamida 3:1 darajasida) va EBITDA marjasini muntazam kuzatib boradi; mijoz perspektivasida NPS va churn ko‘rsatkichlarini, shuningdek SERVQUAL besh o‘lchovi bo‘yicha chorak sayin o‘tkaziladigan so‘rovnoma natijalarini; ichki jarayon perspektivasida so‘rovdan ro‘yxatga olishgacha bo‘lgan konversiya darajasini, to‘lov intizomini va shikoyatlarni hal qilish tezligini; o‘sish va rivojlanish perspektivasida esa pedagog kadrlar aylanmasini va xodimlarning malaka oshirish dasturlaridagi ishtirokini. Bu to‘rt perspektivaning qiymati shunda ko‘rinadi: har biri, yuqorida tasvirlangan zanjirning aynan bir bo‘g‘iniga mos keladi, ya’ni model muammoni bo‘lak-bo‘lak emas, balki uning kelib chiqish mexanizmiga mos holda hal qilishga qaratilgan.

Biroq bu yerda muhim bir savolni chetlab o‘tib bo‘lmaydi: nega bozorga kirish shu qadar osonlashgan bir sharoitda ko‘plab markazlar barqarorlikka erisha olmaydi? Javob shundaki, davlat siyosati kirish to‘sig‘ini pasaytiradi, ammo omon qolish (survival) muammosini hal qilmaydi bular ikki mutlaqo boshqa narsa. Litsenziyalash tartib-taomillarining soddalashtirilishi natijasida nodavlat umumta’lim tashkilotlari soni bir yil ichida 2022-yildagi 335 tadan 2023-yilda 449 taga, ya’ni deyarli uchdan bir qismga o‘sgani buni yaqqol ko‘rsatadi:



Litsenziyalash tartib-taomillari soddalashtirilishi natijasida nodavlat umumta’lim tashkilotlari sonining o'sishi, 2022-2023 yillar

Lekin bu raqam, o‘zi-o‘zidan, yangi ochilgan 114 ta tashkilotdan qanchasi besh yildan keyin ham faoliyat yuritishini bashorat qilmaydi. 1990-yillarda O‘zbekistonda ochilgan bir qator xususiy oliy ta’lim muassasalarining tajribasi buni allaqachon ko‘rsatib bergan: o‘shanda ham qabul jarayonidagi tanlov mezonlari, o‘qituvchilar mahorati va, eng muhimi, boshqaruv sifati yetarli bo‘lmagani sabab ko‘plab tashkilotlar yopilishga majbur bo‘lgan. Boshqacha aytganda, kirish to‘sig‘ining pasayishi tabiiy ravishda “bozor tozalanishi” bosqichini keyinga suradi, yo‘qotmaydi va bu bosqichda, odatda, aynan boshqaruv jihatidan zaif tashkilotlar chetlanadi.

Bu jarayonning geografik ko‘rinishi ham bir xilda emas. Umumiy o‘rta ta’lim muassasalari eng ko‘p Samarqand viloyatida to‘plangan (1 323 ta maktab, 62,4 ming o‘qituvchi bilan birga), biroq yangi qurilayotgan maktablar bo‘yicha yetakchi aynan Toshkent shahri bo‘lib, u yerda o‘sish sur’ati besh yilda 20,8 foizni tashkil etgan, Toshkent viloyatida esa bu ko‘rsatkich atigi 2,8 foizda qolgan; pedagog kadrlar taqsimotida ham eng kam ko‘rsatkich Sirdaryo viloyatiga (13,6 ming o‘qituvchi) to‘g‘ri keladi. Bu tafovutlar xususiy sektor uchun ikki xil boshqaruv mantig‘ini keltirib chiqaradi. Poytaxt va yirik viloyat markazlarida raqobat kuchli bo‘lgani sababli, zaif menejment nisbatan tez “jazolanadi” ya’ni bozor mexanizmining o‘zi tabiiy tanlov vazifasini bajaradi. Tuman markazlari va qishloq hududlarida esa raqobat past, ammo aholining to‘lov qobiliyati ham cheklangan, shu sababli bu yerda unit-iqtisodiyot boshqacha yuqori marja emas, balki past narx va katta hajm mantig‘iga qurilishi kerak. Demak, yagona “to‘g‘ri” narx yoki boshqaruv strategiyasi mavjud emas; har bir markaz o‘z hududining bozor sharoitiga qarab strategiyasini moslashtirishi lozim.

Ushbu sharhning ishonchlilik chegaralarini ham ochiq tan olish o‘rinli. Yakuniy tahlilga kiritilgan 43 ta manbaning katta qismi Janubi-Sharqiy Osiyo, Yaqin Sharq va G‘arb kontekstiga tegishli bo‘lgani sababli, ularning xulosalarini O‘zbekiston sharoitiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘chirish madaniy va institutsional farqlarni hisobga olmasdan xato bo‘lardi. CAC va LTV bo‘yicha keltirilgan hisob-kitob esa rasmiy statistika emas, balki metodologik namuna sifatida taqdim etilgan mamlakat bo‘yicha bunday ko‘rsatkichlarni empirik jamlash hali amalga oshirilmagan. Ingliz tilidagi retsenziyalangan jurnallarga ustuvorlik berilgani sababli, o‘zbek va rus tillarida chop etilgan, biroq xalqaro bazalarda indekslanmagan qimmatli amaliy ishlar qisman e’tibordan chetda qolgan bo‘lishi mumkin, CRM samaradorligi haqidagi ko‘rsatkichlar esa sotuvchi kompaniyalar tomonidan e’lon qilingani uchun mustaqil auditdan o‘tmagan, ya’ni ma’lum darajada marketing xarakteridagi optimizmni o‘zida aks ettiradi. Nihoyat, sharhga kiritilgan tadqiqotlarning aksariyati bir martalik kesim tahliliga asoslangan bo‘lib, uzoq muddatli dinamikani kuzatish imkonini bermaydi.

XULOSA

Ushbu tizimli sharh, PRISMA 2020 protokoliga tayanib, O‘zbekistonda xususiy ta’lim markazlarining barqarorligi aslida pedagogik emas, boshqaruv masalasi ekanligini adabiyot darajasida asoslashga harakat qildi. Xulosa sifatida aytish mumkinki, muammoni hal qilish uchun bitta sehrli chora emas, balki yuqorida tasvirlangan zanjirning har bir bo‘g‘iniga bir vaqtda ta’sir ko‘rsatuvchi yaxlit yondashuv zarur. Markaz rahbariyati SERVQUAL asosidagi mijoz so‘rovnomasini chorak sayin o‘tkazib, natijalarni pedagog kadrlar bilan bog‘liq KPI tizimiga ulasa, xizmat sifatidagi zaif nuqtalarni erta bosqichda ko‘radi; LTV:CAC nisbatini oylik tartibda kuzatib, narxni faqat raqobatchilarga taqlid qilish orqali emas, o‘z xarajat tarkibi va maqsadli marjasiga asoslanib belgilasa, moliyaviy asosni mustahkamlaydi; kadrlar aylanmasini kamaytirish uchun faqat maosh oshirishga emas, shaffof KPI, qaror qabul qilishga jalb etish va kasbiy o‘sish yo‘liga ham e’tibor qaratsa, xizmat sifatining barqaror manbaini yaratadi; hatto eng oddiy, mahalliylashtirilgan

CRM tizimini joriy etsa, bu sarflangan xarajatni oqlaydigan investitsiyaga aylanadi, chunki u butun zanjirning ko‘rinuvchanligini ta’minlaydi.

Davlat siyosati nuqtai nazaridan esa shuni ta’kidlash o‘rinli: bugungi kunda amal qilayotgan soliq va litsenziyalash imtiyozlari, avvalambor, bozorga kirishni rag‘batlantirishga qaratilgan, biroq tashkilotning omon qolish qobiliyatini ya’ni boshqaruv sig‘imini bevosita oshirmaydi. Shu sababli, mavjud imtiyozlarga qo‘shimcha ravishda, tadbirkorlar uchun moliyaviy boshqaruv va raqamli vositalar bo‘yicha maqsadli o‘quv dasturlarini tashkil etish masalan, tegishli davlat tuzilmalari orqali bozorning nafaqat kengayishiga, balki uning sifatli barqarorlashuviga ham xizmat qilishi mumkin.

Kelgusi tadqiqotlar uchun eng dolzarb yo‘nalish O‘zbekiston xususiy ta’lim markazlari o‘rtasida keng qamrovli so‘rovnoma o‘tkazib, real CAC, LTV, churn va turnover ko‘rsatkichlarini to‘plash, hamda ularni hudud va yo‘nalish (til markazlari, IT o‘quv markazlari, maktabgacha tashkilotlar, imtihonga tayyorlov markazlari) kesimida taqqoslashdir. Aynan shunday empirik asos ushbu maqolada taklif etilgan konseptual modelni nazariy mulohazadan miqdoriy jihatdan tekshirilgan, amaliyotda qo‘llash mumkin bo‘lgan vositaga aylantiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

[1] O‘zbekiston Respublikasining Qonuni. (2020). Ta’lim to‘g‘risida, 23.09.2020 y., O‘RQ-637-son. Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi. https://lex.uz/docs/-5013007

[2] O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. (2018). Nodavlat ta’lim xizmatlari ko‘rsatish sohasidagi faoliyatni litsenziyalash tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida, 27.03.2018 y., 241-son.

[3] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. (2018). Xalq ta’limi tizimiga yangi boshqaruv tartib-taomillarini joriy qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida, 05.09.2018 y., PQ-3931-son.

[4] O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. (2019). Ta’lim tashkilotlarini attestatsiyadan va davlat akkreditatsiyasidan o‘tkazish tartibi to‘g‘risida, 07.06.2019 y., 470-son.

[5] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining farmoni. (2017). Maktabgacha ta’lim tizimi boshqaruvini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida, 30.09.2017 y., PF-5198-son.

[6] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. (2021). Nodavlat ta’lim tashkilotlarini davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash va ta’lim jarayonida yoshlar uchun qo‘shimcha shart-sharoitlar yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida, 25.06.2021 y., PQ-5161-son.

[7] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. (2024). Ta’lim sohasida xususiy sektor ishtirokini oshirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida, 22.11.2024 y., PQ-403-son.

[8] O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. (2024). O‘zbekistonda umumta’lim muassasalari soni so‘nggi 5 yilda 660 taga ko‘paygani haqida ma’lumot. Kun.uz. https://kun.uz/news/2024/04/13

[9] Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi. (2024). Vazirlikning 2023-yil faoliyati natijalari to‘g‘risida ma’lumot. UzEdu.uz. https://www.uzedu.uz/uz/news/1417

[10] Daryo.uz. (2023, mart 9). O‘zbekistonda xususiy maktablardagi o‘quvchilar soni 5 yilda 30 mingga oshdi. https://daryo.uz/2023/03/09/

[11] Gazeta.uz. (2024, yanvar 23). O‘zbekistonda bolalarning 74 foizi maktabgacha ta’lim bilan qamrab olingan. https://www.gazeta.uz/oz/2024/01/23/preschool/

[12] Infoedu.uz. (2026, aprel 8). *O‘zbekistonda ta’lim sohasi oyliklari: Statistik tahlil*. https://infoedu.uz/talim-sohasi-vakillarining-oyliklari-boshqa-sohalardan-ancha-orqada

[13] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
[14] Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. Journal of Education for Business, 80(4), 222–230. https://doi.org/10.3200/JOEB.80.4.222-230
[15] Lassoued, K. (2018). Balanced scorecard implementation in higher education: An Emirati perspective. Corporate Ownership & Control, 15(3), 93–101.
[16] Nguyen, T. D., & Springer, M. G. (2023). A conceptual framework of teacher turnover: A systematic review of the empirical international literature and insights from the employee turnover literature. Educational Review, 75(5), 993–1028. https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1940103
[17] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.
[18] Räsänen, K., Pietarinen, J., Pyhältö, K., Soini, T., & Väisänen, P. (2020). Why leave the teaching profession? A longitudinal approach to the prevalence and persistence of teacher turnover intentions. Social Psychology of Education, 23(4), 837–859. https://doi.org/10.1007/s11218-020-09567-x
[19] Rikhsiboev, I. (2017). Prospects of private higher education in Uzbekistan. Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 7(10), 125–133.
[20] Sodikjon, A. (2026). Econometrical evaluation of the entrepreneurial activity of private educational institutions of Namangan region. Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance.
[21] Subhadhanuraja, G., Abbasova, M. K., & Bobojonova, M. R. (2026). An analysis of the development and challenges of small business and private entrepreneurship in Uzbekistan. International Multidisciplinary Journal for Research & Development, 13(3), 662–667.
[22] Eshonkulova, N. (2024). Trends of development of private higher education in Uzbekistan. NamDTU jurnallari. https://journals.nuu.uz/index.php/1/article/view/3820
[23] Coskun, Ali and Nizaeva, Mirgul. "Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions" Open Education Studies, vol. 5, no. 1, 2023, pp. 20220198. https://doi.org/10.1515/edu-2022-0198
[24] Rigo, Guy-Emmanuel & Pedron, Cristiane & Caldeira, Mário & Araújo, Cíntia. (2016). CRM Adoption in a Higher Education Institution. Journal of Information Systems and Technology Management. 13. 45-60. 10.4301/S1807-17752016000100003.